

**Universidad de Pinar del Río**  
**“Hermanos Saíz Montes de Oca”**  
**Facultad de Economía**

**Centro de Estudios sobre Desarrollo**  
**Cooperativo y Comunitario**



***Tesis en opción al título de Master en Administración de  
Empresas Agropecuarias***

**Título: Guía para Auditar la Gestión de Mercadotecnia en  
Empresas Agropecuarias Cubanas en Perfeccionamiento  
Empresarial. Una Propuesta Metodológica**

**Autor: Lic. Onexy Quintana Martínez**

**Tutores: Dr. Alberto Mazón Almora**

**MSc. Rayda A. Perez Marimón**

**“Año 49 de la Revolución”**

**Resumen:**

La Gestión de Mercadotecnia ha evolucionado a lo largo de la historia. Un aspecto importante de la Mercadotecnia lo constituye el control de sus objetivos, políticas y tareas, llevado a cabo a través de Auditorías de Mercadotecnia. Existe diversidad de metodologías e instrumentos para realizar una Auditoría de Mercadotecnia, aunque todavía no se ha logrado un alto grado de sofisticación metodológica según algunos estudiosos del tema consideran.

En el año 1998 en Cuba se aprueba el Decreto Ley 187, que establece las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Dicho proceso lleva implícito un cambio en la filosofía empresarial existente en el país, organizado en 16 subsistemas, uno de los cuales abarca los principales aspectos de la Mercadotecnia en la empresa cubana.

Hoy, dentro del marcado interés por la dirección del país de lograr mejorar y perfeccionar la economía, se aprobó este mismo año el Decreto ley 252 con las nuevas Bases del Perfeccionamiento y el Decreto 281 contentivo del Reglamento del proceso antes mencionado, con 18 subsistemas, y la Mercadotecnia sigue siendo uno de ellos, incluso el trabajo en este subsistema debe ser profundizado según el último documento antes mencionado.

En consecuencia se hace necesario realizar auditorías de mercadotecnia con el propósito de maximizar el alcance de las metas organizacionales y el destino de los recursos de manera económica, eficiente y eficaz.

**Summary:**

Marketing Management has changed throughout the history. The control of objectives, policies and tasks, is an important aspect of Marketing. That control is made through Marketing Audit. There are a lot of methodologies and instruments that make a Marketing Audit to take place, nevertheless, some scientists and managers consider that a high rate of methodological sophistication has not been achieved yet.

In 1998, it was approved the Law-Decree 187 that establishes the General Bases of Perfection of Cuban Enterprises. That process means a change of philosophy and was organized in 16 subsystems. One of those subsystems is Marketing.

Today, as an interest of the direction of the country for getting a more perfect economy, was approved the Law-Decree 252 with the new Bases of the process, and the Decree 281 with the rules, it is composed by 18 subsystems, and Marketing remains as one of them. Even, according to the last mentioned document, it is necessary to work hardly in it.

As a consequence, it is necessary to develop Marketing Audits, to maximize the achievement of organizational goals, and the destiny of resources in an economical and efficient way.

**Pensamiento:**

“En la ciencia no hay calzadas reales, y quien aspira a remontar sus luminosas cumbres, hay que estar dispuesto a escalar la montaña por senderos escabrosos”

Carlos Marx

**Dedicatoria:**

- ✓ A Maricela Martínez La Rosa, mi madre y amiga.
- ✓ A Dayelín Machín Martínez, mi hermana del alma.
- ✓ A mi padre José Luis Quintana Clemades, que me hizo soñar.
- ✓ A Juan Jesús Machín Acosta, mi otro padre, que me ayuda a realizar mi sueño.
- ✓ A Emelina Quintana Clemades, mi abuela, que allá donde está me debe observar contenta.
- ✓ A toda mi familia, sin que se me quede nadie, pues los tengo a todos en mi mente a pesar de que no todos figuren en esta página, pues todos ellos en un momento o en otro me ayudaron muchísimo, o supieron alentarme para seguir adelante.

### **Agradecimientos:**

- ✓ A Dios, indudablemente.
- ✓ A mi madre, criatura honorable.
- ✓ A mis tutores Msc. Rayda A. Pérez Marimón y el Dr. Alberto Mazón Almora, fueron luz en la oscuridad.
- ✓ A mis dos padres: José Luis Quintana Clemades y Juan Jesús Machín Acosta, ejemplos de abnegación para mí.
- ✓ A mi Tío Negrito, quien siempre está a mi lado.
- ✓ A mi familia: mi abuela Ángela, mi hermana Dayi, mi abuelo José, mis tíos, tías y primos.
- ✓ A la Universidad de Pinar del Río: al Centro de Estudios de Desarrollo Cooperativo y Comunitario, al Departamento de Economía Global y Sectorial y todos los profesores de la Maestría en Administración de Empresas Agropecuarias.
- ✓ A Mayelín, ayuda inigualable para mi tesis.
- ✓ A todas las personas que en algún momento me ayudaron en este camino que recorrí.

### **Declaración de autoría**

Yo, Onexy Quintana Martínez, declaro ser el autor del trabajo: “Guía para Auditar la Gestión de Mercadotecnia en Empresas Agropecuarias Cubanas en Perfeccionamiento Empresarial. Una Propuesta Metodológica”. Y por este medio autorizo a la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca “, a hacer uso del mismo ya sea con fines investigativos, docentes o de otra índole.

---

**Firma**

## **Índice:**

## **Páginas**

**Dedicatoria**

**Agradecimientos**

**Pensamiento**

**Resumen**

**Summary**

**Declaración de autoría**

**Índice**

**Introducción** 1

**CAPITULO I: Consideraciones teóricas acerca de la auditoría de la gestión de Marketing.** 5

**1.1. Definiciones y Funciones del Marketing. La Mezcla de Marketing** 5

1.1.1 ¿En qué consiste el Marketing? 5

1.1.2 Funciones del Marketing en la empresa. 7

1.1.3. El Proceso de Planificación y Gestión de Marketing. 10

1.2. Auditoría de la Gestión de Mercadotecnia. 13

1.2.1. Antecedentes Históricos de la Auditoría. Conceptos y Definiciones. 14

1.2.2. Definiciones de auditoría. 15

1.2.3. Clasificación de Auditoría. 17

1.2.4. Definición de auditoría de Gestión de Marketing 20

1.3. La Auditoría de Gestión de Mercadotecnia en Cuba. 25

1.3.1 La Mercadotecnia en Cuba. 25

1.3.2. Auditoría de Gestión de Mercadotecnia en el contexto cubano. 28

**CAPITULO II: Bases metodológicas para la elaboración de la** 30



## **Guía de Auditoría de Gestión de Mercadotecnia para las Empresas Agropecuarias Cubanas en Perfeccionamiento Empresarial.**

2.1. Metodologías de Auditoría de Gestión de Mercadotecnia.	<b>30</b>
2.1.2. Procedimiento para realizar Auditorías de Marketing según Philip Kotler.	<b>30</b>
2.1.3. Fases para ejecutar la Auditoría de Marketing, según Raúl Muñiz.	<b>31</b>
2.1.4. Una guía elaborada para evaluar la mercadotecnia en la empresa cubana.	<b>33</b>
2.1.5. Metodologías que se utilizan para realizar auditorías a la actividad de mercadotecnia en Cuba.	<b>36</b>
2.1.6. El Control Interno.	<b>37</b>
2.2. Fundamentos que sustentan el proceso de Auditoría de Gestión de Mercadotecnia en las Empresas Agropecuarias en Perfeccionamiento Empresarial.	<b>41</b>
2.3. La comercialización de la producción agropecuaria en Cuba. Sus particularidades	<b>49</b>
2.3.1. Particularidades del Sector Agropecuario.	<b>54</b>
2.3.2 La comercialización de la producción agropecuaria en Pinar del Río.	<b>56</b>
2.3.3. La industria en la agricultura cubana. Algunas reflexiones.	<b>59</b>
2.3.4 Caracterización de la Entidad.	<b>62</b>
 <b>Capítulo III: Propuesta de una Guía Metodológica para realizar Auditorías de Gestión de Mercadotecnia. Validación en la UEB “XX Aniversario Del Desembarco Del Granma.</b>	 <b>66</b>
3.1. Guía para Realizar Auditorías a la Gestión de Mercadotecnia en las Empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Una Propuesta Metodológica.	<b>66</b>
3.2. Validación de la Guía Metodológica propuesta en la UEB “XX	<b>88</b>

Aniversario del Desembarco del Granma” de Consolación del Sur,  
Pinar del Río.

Conclusiones **104**

Recomendaciones **105**

Bibliografía **106**

Anexos

Factura de cortesía

Aval

## **Introducción:**

La mercadotecnia y su gestión han evolucionado a lo largo de la historia, fundamentalmente a partir de los años 40 del siglo pasado, durante el período de la posguerra, ante la necesidad de crear un concepto generalista que incluyera y coordinara en un frente común todas las técnicas comerciales de la empresa. Pero existe consenso en considerar que adquiere mayor fuerza en la década de los noventa del propio siglo.

Durante la evolución de la mercadotecnia se ha pasado de un enfoque basado en la producción y las ventas hasta un enfoque basado en las necesidades del cliente. En ello han influido aspectos tales como la aceleración del progreso tecnológico, la saturación de los mercados, la globalización de los mismos, y el impulso que ha tenido el marketing y el comercio electrónico, ya que cada día las transacciones comerciales se realizan de forma más sencilla y cercana al cliente.

Un aspecto importante de la mercadotecnia y que hoy en el plano internacional cobra mayor relevancia lo constituye sin dudas el control de sus objetivos, políticas y tareas, llevado a cabo a través de las auditorías de mercadotecnia que ha pesar de haber surgido en los años 50, sólo experimentó un considerable crecimiento a partir de los años 70; este tipo de control permite la revisión de las áreas problemáticas con el objetivo de tomar medidas correctivas en aras de lograr un rendimiento adecuado de mercadotecnia en la empresa. Existen diversidad de metodologías e instrumentos para realizar una auditoría de mercadotecnia, aunque todavía no se ha logrado un alto grado de sofisticación metodológica según algunos estudiosos del tema consideran.

En el año 1998 en Cuba se aprueba el Decreto Ley 187, que establece las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Dicho proceso lleva implícito un cambio en la filosofía empresarial existente en el país, organizado en 16 subsistemas, uno de los cuales abarca los principales aspectos de la mercadotecnia en la empresa cubana. En las Bases Generales como filosofía empresarial se establece que la mercadotecnia implica que “la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes es la justificación económica y social de su existencia”<sup>1</sup>, desarrollándose y consolidándose así una concepción de mercadotecnia que ha ido extendiéndose a todas las empresas en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba.

---

<sup>1</sup> Cuba, Consejo de Estado. Decreto Ley No. 187 De Las Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial. Capítulo 17, página 139.

Hoy dentro del marcado interés por la dirección del país de lograr mejorar y perfeccionar la economía, se aprobó este mismo año el Decreto ley 252 con las nuevas Bases del Perfeccionamiento y el Decreto 281 contentivo del Reglamento del proceso antes mencionado. Con esto se le está dando un mayor significado el cumplimiento a lo dispuesto en la Resolución Económica del V Congreso del PCC relacionado con el control, por lo que el tema objeto de investigación cobra mayor relevancia.

En consecuencia se hace necesario realizar auditorías de mercadotecnia con el propósito de maximizar el alcance de las metas organizacionales y el destino de los recursos de manera económica, eficiente y eficaz.

La auditoría de gestión de mercadotecnia, es una materia que en lo personal se hace muy interesante y es una herramienta de trabajo que permite a la empresa analizar y evaluar los programas y acciones del área Comercial (Mercadotecnia o Marketing), así como su adecuación al entorno y a la situación del momento. Dicho de forma más práctica, examina todas las áreas de la empresa y averigua las oportunidades y amenazas, o lo que es aún más importante, indica las áreas de mejora sobre las que se debe actuar para aumentar la rentabilidad de la misma.

En la amplia búsqueda de información para el desarrollo de esta investigación se constató con especialistas del Ministerio de Auditoría y Control (MAC) de Pinar del Río y otros especialistas, que la auditoría a la mercadotecnia se efectúa a través de las Guías de Auditorías de Gestión, o lo contenido en la Guía de Control Interno, o a través de la metodología para el control a las empresas que están implantando el Perfeccionamiento Empresarial ya que en ellas se contemplan algunos procesos del subsistema de Mercadotecnia pero que no existe una Guía Metodológica específicamente para auditar la gestión de mercadotecnia, sino que se han ajustado algunas existentes en el contexto internacional y ello en muy pocos casos y ninguna en alguna empresa del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI).

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado es que el autor define como **Problema** a resolver en esta investigación el siguiente: “Inexistencia de una guía metodológica para auditar la gestión de Mercadotecnia en las Empresas Agropecuarias Cubanas, lo cual impide a la dirección contar con la información necesaria en cuanto al grado en que se acomete la gestión de marketing para su continuo perfeccionamiento y avance con el fin de alcanzar mayores niveles de economía, eficiencia, y eficacia”.

Con el propósito de dar respuesta a esta problemática, se trazó en la investigación la

siguiente Hipótesis: “Si se elabora una guía metodológica efectiva para la realización de Auditorías a la Gestión de Mercadotecnia en empresas del Agropecuarias Cubanas, entonces la dirección contará con la información necesaria en cuanto al grado en que se acomete la Gestión de Marketing para su continuo perfeccionamiento y avance con el fin de alcanzar mayores niveles de economía, eficiencia, y eficacia”.

En tal sentido el **Objetivo General** que se persigue en esta investigación consiste en: “Elaborar una guía metodológica para realizar Auditorías a la Gestión de Mercadotecnia para las Empresas Agropecuarias en Perfeccionamiento Empresarial, con el fin de que cuenten con una herramienta capaz de brindar información en cuanto al grado en que se acomete la gestión de marketing, y alcancen mayores niveles de economía, eficiencia, y eficacia en su gestión ajustada a sus características y al entorno, para su continuo perfeccionamiento y avance”.

Para dar cumplimiento a este objetivo se trazaron una serie de Objetivos específicos:

1. Abordar algunas consideraciones teórica-metodológicas sobre marketing, la actividad de auditoría y sobre auditoría de Gestión de Marketing.
2. Caracterizar la situación actual de la comercialización agropecuaria en Cuba y en Pinar del Río.
3. Diseñar una guía metodológica para realizar auditorías de gestión de mercadotecnia en Empresas Agropecuarias en Perfeccionamiento Empresarial.
4. Validar la propuesta metodológica en una de las empresas en Perfeccionamiento Empresarial del territorio, la Unidad Empresarial de Base “XX Aniversario del Desembarco del Granma” (UEB. XX Aniversario en lo sucesivo).

Con el fin de dar cumplimiento a estos objetivos el trabajo se estructuró en tres Capítulos. En el primero se plasman algunas consideraciones teóricas relacionadas con la actividad de Marketing, Auditoría y Auditoría de la gestión de marketing. En el segundo se dejan planteados los diferentes aspectos metodológicos en los que se sustenta la guía metodológica que se presenta en el Capítulo III para auditar la gestión de mercadotecnia y en el Capítulo III se propone y comprueba la guía en la UEB “XX Aniversario.

Se utilizó el método teórico, el lógico y el estadístico. En cuanto a las técnicas, se utilizó la observación directa, la obtención de información y la entrevista.

Finalmente se exponen un conjunto de conclusiones y recomendaciones avaladas por la bibliografía consultada y los resultados de los aspectos investigados durante la

elaboración del trabajo, así como un conjunto de anexos necesarios y útiles, quedando demostrado el carácter científico de la investigación realizada.

## **CAPITULO I: Consideraciones teóricas acerca de la Auditoría de la Gestión de Marketing.**

La finalidad de este capítulo es abordar los fundamentos teóricos sobre la importancia y la necesidad que reviste para las Empresas en Perfeccionamiento Empresarial del Sector de la Agricultura, la ejecución de las auditorías de Gestión de Mercadotecnia. Para ello se hace necesario ahondar aspectos teóricos sobre: Marketing, la actividad de Auditoría y Auditoría de Gestión de Marketing así como sobre la Auditoría de Mercadotecnia en Cuba, constituyendo estos el basamento teórico de la Guía Metodológica que se propone en el Capítulo III. Tanto en este epígrafe como en toda la tesis, se usarán los términos *Marketing* y *Mercadotecnia* indistintamente, así como *Gestión de Marketing*, *Gestión de Mercadotecnia* y *Gestión Comercial*. Lo mismo ocurrirá con *Sector Agropecuario* y *Sector de la Agricultura*.

### **1.1. Definiciones y Funciones del Marketing. La Mezcla de Marketing**

Primero se abordarán algunas definiciones y funciones del Marketing, y luego algunas generalidades sobre la mezcla de marketing. En cada caso existirán consideraciones propias del autor que enriquecerán el análisis crítico del trabajo en su conjunto. Es por ello que se impone abordar ya lo que se entiende por "marketing".

#### **1.1.1 ¿En qué consiste el Marketing?**

La palabra Marketing, tan utilizada por las empresas en la actualidad, es a menudo confundida con conceptos como publicidad y promoción. Sin embargo, el Marketing engloba un gran abanico de conceptos y actividades de distintas disciplinas (Economía, Psicología, Sociología, Comunicación Social), a pesar de que desde hace varias décadas se enfatizan los aspectos relacionados con las técnicas de venta.

La mayoría de las personas creen que el Marketing (o mercadeo, o Mercadotecnia) consiste en hacer publicidad, muchas veces de forma "poco ética", para vender un producto indiscriminadamente a todo aquel que tenga la mala suerte de ver un anuncio. La mayoría de los profesionales del Marketing y consultores de empresa suelen empezar sus discusiones sobre la naturaleza del Marketing con una cierta expresión de disgusto y

una frase del estilo: "Marketing no es sólo publicidad"<sup>2</sup>. Pero para poder andar en este mundo del Marketing sin tropiezos ni desvaríos, el autor dedicará un espacio en lo sucesivo para arrojar luz acerca de sus principales conceptos.

Hay quien considera que "el Marketing es una actividad que se encuentra en contacto constante con los consumidores. Capta sus necesidades y crea un programa de comunicación acorde con los objetivos de la empresa"<sup>3</sup>. En este caso aparece por primera vez el concepto "necesidades del cliente", pero esta definición parte de un enfoque centrado exclusivamente en la obtención de beneficios por parte de la empresa. Aquí el consumidor juega un papel pasivo en todo el proceso, por tanto, puede ser manipulado por los expertos del Marketing.

Posteriormente a ese surgieron varios conceptos, pero hay uno que no debe pasar por alto pues es donde se plantea que "el Marketing es el proceso social orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y organizaciones, para la creación e intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades"<sup>4</sup>. Ya no se trata exclusivamente de producir y vender estudiando lo que desean los clientes, sino de establecer vínculos permanentes entre la empresa y su entorno con el fin de servir a los consumidores de una forma real. A juicio del autor, hay un elemento muy importante en esta definición: se reconoce la dimensión social del Marketing y por otro lado su carácter de proceso. No obstante, aún quedan más elementos por develar en conceptos posteriores.

Existe una definición que es, a criterio de este autor, una de las más completas y de hecho la que él aceptaría si no tuviera la oportunidad de elaborar la suya propia: "el Marketing es la ciencia que trata el conjunto de relaciones e intercambios entre la empresa, el mercado y la clientela, así como los elementos y entornos que viabilizan dichas relaciones, y las condiciones que permiten llevarlas a cabo y optimizarlas rentablemente"<sup>5</sup>. En este caso, se ve al Marketing no solo como una actividad, o como un proceso, sino como una ciencia cuyo objeto de estudio son las relaciones de intercambio entre las empresas y los clientes, así como las diversas variables que inciden en la optimización de la satisfacción de ese cliente, de acuerdo al entorno en que

---

<sup>2</sup> Bell, Martin L: **Mercadotecnia: conceptos y estrategia**. Compañía Editorial Continental, México, 1982. Pág. 12.

<sup>3</sup> Kotler y Levi-1969. Disponible en: [http://html.rincondelvago.com/turismo\\_6.html](http://html.rincondelvago.com/turismo_6.html)

<sup>4</sup> Lambin J. J. "Marketing estratégico". Ediciones M. Wil Madrid. España. 1991. Pág. 5.

<sup>5</sup> Muñoz Oñate, F.: "[Marketing Turístico](#)". Editorial Pirámide, 1997. Pág. 8.



se mueve la organización, sus recursos y la rentabilidad. Solo hay un detalle que valdría la pena preguntar a Oñate: cuál es la diferencia, según él, entre “mercado” y “clientela”. Si se hace un análisis de estas conceptualizaciones, es obvio que no existe acuerdo en su naturaleza ya que para unos autores se trata de una actividad, para otros de un proceso y para otros de una ciencia (este autor considera que puede ser las tres cosas, aunque no al mismo tiempo y en dependencia del punto de vista en que se mire). No obstante pueden identificarse generalidades en las definiciones:

- El Marketing requiere ser planificado, por lo que resulta de un análisis crítico y un enjuiciamiento de determinadas condicionantes, entre ellas los procesos de comunicación.

- Se realiza para influir sobre los consumidores del producto, tomando en cuenta sus necesidades.

- Por tanto determina el sentido de desarrollo de la organización, estableciendo vínculos permanentes entre la empresa y su entorno.

- De hecho, determina al interior de las organizaciones, las condiciones que permiten llevar a cabo las transformaciones necesarias para optimizarlas rentablemente.

Lo anterior indica la diversidad de posiciones teóricas al respecto. Para el análisis en esta investigación el autor asume como definición la siguiente: *el Marketing es aquella combinación lógica e integral de conocimientos, procedimientos y técnicas orientadas a comprender el mercado e influir en él de forma tal que ocurran intercambios favorables para ambas partes participantes en el acto de comercialización. Así pues, dentro de la empresa, el Marketing desempeña una función indispensable que debe estar perfectamente coordinada con el resto de las funciones, especialmente con la de producción. Es una actividad que se fundamenta en la dirección científica – como ciencia-. Como tal debe ser planificada y debe tener como soporte teórico la comunicación y control, por lo que debe apoyarse en métodos y procedimientos de la dirección y del control.*

Desde luego, una vez definido lo que se entiende por Marketing, urge abordar algunos elementos relacionados con sus funciones.

### **1.1.2 Funciones del Marketing en la empresa.**

Dentro del marco de la empresa, el Marketing debe desempeñar determinadas funciones orientadas a analizar y comprender el mercado donde se mueva la empresa, identificar

las necesidades de los clientes y favorecer y desarrollar una demanda de los productos de la empresa. Para esto, se deberán tomar decisiones sobre el producto, la imagen de la empresa, los precios, etc.

La función básica del Marketing consiste en poner en contacto al comprador y al empresario, y que esta relación resulte satisfactoria para ambos. Pero en general pueden abordarse las siguientes funciones:<sup>6</sup>

### **Análisis del Mercado**

La empresa debe conocer con el mayor detalle posible a sus clientes potenciales y actuales. Hay que investigar cuáles son sus necesidades y deseos y cuáles son sus hábitos de compra, su capacidad de compra, etc. Esto permitirá a la empresa ofrecer los productos más adecuados a sus clientes.

### **Análisis de la empresa**

Es función del Marketing realizar un análisis interno de la empresa para conocer su situación frente al mercado. Entre la información que hay que recoger está el volumen de ventas, los productos vendidos y su distribución, los costes de producción y venta, etc.

Otro análisis importante, es el de la gama de productos. Normalmente, se comenzará con la idea de ofrecer un determinado producto. Pero pronto, para llegar a más clientes, probablemente será necesario introducir nuevas líneas de producto. El resultado puede ser una oferta dispersa y poco coherente de productos que no aporte ningún beneficio concreto a la empresa. Habrá que examinar qué productos ofrecer y cómo responde a estos el mercado, cuáles son los que aportan beneficios al negocio y cuáles no; de estos cuáles hay que suprimir y cuáles mantener.

También hay que estudiar en que fase del ciclo de vida se encuentra un producto. Dado que todo producto se introduce en un mercado, se desarrolla y finalmente desaparece, hay que estar atentos para detectar la decadencia de un determinado producto o el momento de invertir en nuevas posibilidades.

### **Desarrollo de nuevos productos**

Los productos que una empresa ofrece al mercado acaban con el tiempo agotando su capacidad de atraer clientes. Esa es la razón por la cual hay que estar pensando en

---

<sup>6</sup> Martínez Hernández María M., “Guía para Auditar la Gestión de Mercadotecnia. Una Propuesta Metodológica”. Tesis de Diploma. UPR. 2007. Pág. 7.

nuevos productos para sustituir los que van dejando de ser rentables. Incluso en el caso de que un producto resulte lo suficientemente atractivo como para permanecer largo tiempo en su etapa de crecimiento, puede convenir lanzar nuevos productos para abordar otros segmentos o simplemente para responder a la competencia.

La función de Marketing de la empresa está en posición privilegiada de proponer y diseñar nuevos productos. Un correcto Marketing puede determinar qué atributos debe tener el nuevo producto para tener éxito en el mercado. Luego, en coordinación con producción y el resto de áreas de la empresa, se puede abordar el desarrollo y lanzamiento de estos nuevos productos

#### Análisis de la Mezcla de Marketing.

A criterio del autor este concepto es básico en este tipo de estudios, ya que llámesele mezcla de Marketing, mezcla de Mercadotecnia, Mix de Marketing, Marketing Mix o las 4P's, no caben dudas de que el fin de toda actividad de Mercadotecnia es planificar esa mezcla de forma óptima en un horizonte de planificación, de tal manera que la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa se maximicen. Existen docenas de herramientas de Marketing. McCarthy popularizó una clasificación de las mismas en cuatro grupos, que denominó las cuatro P's: product, price, place y promotion,' es decir, producto, precio, distribución y comunicación, justamente, lo que se acaba de introducir.

Se puede apreciar que el Marketing Mix se selecciona de entre un gran número de posibilidades. No todas las variables de Marketing se pueden ajustar y modificar a corto plazo. Las variables varían en su capacidad de ajuste. Así, las empresas pueden variar sus precios, tamaño, fuerza de ventas y gastos de publicidad a corto plazo, pero sólo pueden desarrollar nuevos productos y modificar sus canales de distribución a largo plazo. Así pues, las empresas hacen pocos cambios de su Marketing-Mix a corto plazo, menos de lo que la cantidad de variables de Marketing-Mix sugiere.

El Mix de *producto* es la herramienta más básica del Marketing e incluye la oferta tangible una vez definidos la calidad del producto, el diseño, las características, la marca y el envase

El *precio* es un componente fundamental del Marketing-Mix , es decir, lo que el cliente tiene que pagar por el producto.

El *acercamiento físico* (en otras palabras, la distribución), es otra de las herramientas del Mix de Marketing, y supone las diversas actividades que las empresas desarrollan para hacer el producto accesible en tiempo y lugar al público objetivo

El *acercamiento psicológico* (comunicación), la cuarta herramienta del Marketing-Mix, supone las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para comprar.

Finalmente, los especialistas de Marketing deben decidir el reparto de su presupuesto de Marketing entre los diversos productos, canales, medios de promoción y áreas geográficas. Y justamente ese presupuesto ha de ser planificado y controlado, a través de diferentes vías dentro de las cuales están las auditorías de Mercadotecnia. Primeramente se dedicarán unas cuartillas al proceso de planificación y Gestión de Marketing y después se comenzará a introducir lo referente a la auditoría.

### **1.1.3. El Proceso de Planificación y Gestión de Marketing.**

Hay quien considera que “la Gestión de Marketing tiene lugar cuando al menos una de las partes de un intercambio potencial piensa en los objetivos y medios con los que alcanzar respuestas deseadas de otras partes”<sup>7</sup>.

Por otro lado Philip Kotler lo presenta como “el proceso, de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones. Tiene la responsabilidad de influenciar el nivel, momento y composición de la demanda, de manera tal, que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos”<sup>8</sup>.

De ahí se deduce que la Gestión de Marketing ha de ser vista como un proceso en el cual el análisis, la planificación y control (que implica gestión) no pueden faltar. “Es un proceso que cubre ideas, bienes y servicios y su objetivo es producir satisfacción a las partes implicadas y que descansa en el concepto de intercambio”<sup>9</sup>.

El autor considera apropiado aclarar la relación entre los conceptos *Marketing* y *gestión de Marketing*, desde luego, visto desde su punto de vista: la definición de Marketing dada al inicio del capítulo hacía referencia al Marketing visto desde la óptica académica, luego, cuando se habla de gestión de Marketing se hace alusión a lo que significa como tal aplicar ese Marketing académicamente definido, en la empresa.

El trabajo que aquí se presenta centrará sus análisis en el control de Marketing o sea en el último paso del proceso de dirección que es conocido también como auditoría de

---

<sup>7</sup> Kotler Philip, “Dirección de Marketing”. Prentice Hall. Tomo I, capítulo 1, Pág. 11.

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> Manera Bassa, J.; Pérez del Campo, E.; Mercado Idoeta, : “*Dirección y Técnicas de Ventas*”. Esic. 1999. Pág. 38.

Marketing o Mercadotecnia. También es conveniente puntualizar que en lugar de referirse a auditoría de Marketing o Mercadotecnia, el autor se referirá a auditoría de Gestión de Mercadotecnia, para de esa manera ser más específico y veraz con respecto a lo que propone y valida posteriormente.

Después de esta visión general de la gestión y planificación de Marketing, se plasma en la Figura No 1.1, el proceso de Marketing, que se define de la siguiente forma: “El proceso de Marketing es aquel que comprende el análisis de las oportunidades de Marketing, búsqueda y selección de público objetivo, diseño de estrategias, planificación de programas, organización, gestión y control del esfuerzo de Marketing también conocido como auditoría de Marketing”<sup>10</sup>. En la figura se observa cómo la Organización, Gestión y Control del Esfuerzo de Marketing es el último paso del proceso de planificación y Gestión de Marketing, lo que demuestra la importancia de que las empresas que están llevando a cabo la planificación estratégica en su gestión efectúen el control o auditoría de Marketing con el objetivo de finalizar el proceso con la economía, eficiencia y eficacia requeridas.



Figura 1.1: El Proceso de Gestión de Marketing.

Fuente: Kotler P. Dirección de Marketing. Tomo I. Ediciones MES.

La última parte del proceso de gestión del Marketing consiste en organizar los recursos de Marketing y gestionar y controlar el plan correspondiente. “Un plan no es nada si no

<sup>10</sup> Kotler Philip, “Dirección de Marketing”. Prentice Hall. Tomo I Capítulo 3. Pág. 68.

se lleva a cabo”<sup>11</sup>, por lo tanto, la empresa debe desarrollar una organización que sea capaz de llevar a cabo el Plan de Marketing, el cual constituye uno de los componentes más importantes de la estrategia de Marketing de una empresa.

Los planes de Marketing tienen diversos componentes. A continuación se plasma brevemente su contenido<sup>12</sup>:

1. **Resumen Ejecutivo:** Resulta ser el comienzo del Plan de Marketing, el cual permite a la alta dirección percatarse rápidamente de los puntos principales del plan.
2. **Análisis de la Situación Actual del Mercado:** En esta sección se presentan los datos más relevantes sobre el mercado, producto, competencia, distribución y macroentorno.

🚦 **Situación del Mercado:** Se exhiben datos del público objetivo relacionado con el tamaño y crecimiento del mercado, las necesidades, percepción y tendencias en su comportamiento.

🚦 **Situación del producto:** Se muestran datos sobre las ventas, precios, márgenes de contribución y beneficios netos para cada producto de la línea durante los últimos años.

🚦 **Situación Competitiva:** Se identifican los principales competidores y se describen en términos de tamaño, objetivos, cuota de mercado, calidad del producto, estrategias de Marketing y otras características que sean apropiadas.

🚦 **Análisis de la distribución:** Se presentan cifras relacionadas con el número de unidades vendidas en cada canal de distribución, la importancia de los cambios que se describen en el poder de los distribuidores y comercios al por menor, además en los precios y términos comerciales necesarios para motivarlos.

🚦 **Situación del Macroentorno:** Esta sección describe las tendencias en el macroentorno – demográfico, económico, tecnológico, político – legal, socio – cultural, que pueden influir en el desarrollo de la línea de producto en un futuro.

3. **Análisis de las Oportunidades y Amenazas:** A partir de la situación actual del mercado el director de producto tiene que identificar las amenazas y oportunidades más importantes, los puntos débiles de la empresa y los principales temas clave con lo que se enfrenta en este producto y en relación con su Plan de Marketing.

---

<sup>11</sup> Rabassa Asenjo, B.: “Marketing Social”. Editorial Pirámide. 2000. Pág. 45.

<sup>12</sup> Mc Donald, Malcolm: “Strategic Marketing Planning: Theory, Practice and Research Agendas”, Journal of Marketing Management, 12: 5- 27, 1996. Pág. 77

4. **Objetivos:** Al conocer la dirección los temas claves se enfrenta con la toma de decisiones sobre los objetivos que guiarán la búsqueda posterior de las estrategias y programas de acción.

5. **Estrategia de Marketing:** Desarrolla el plan de juego, escogiendo entre distintas alternativas para alcanzar los objetivos mediante una declaratoria de estrategia en la cual destaca: el público objetivo, posicionamiento, línea de producto, precio, distribución, fuerza de ventas, servicios, publicidad, promoción de ventas, investigación y desarrollo de Marketing.

6. **Programa de Acción:** En la declaratoria de estrategia se presenta el elemento vital de Marketing para lograr los objetivos. Por lo que cada elemento debe ser concretado para responder a las preguntas siguientes: ¿Qué habrá que hacer?, ¿Cuándo?, ¿Quién lo hará? ¿Cuánto costará?

7. **Declaración de Beneficios y Pérdidas:** Mediante el Plan de Marketing se reúnen los datos para formar los presupuestos de beneficios y pérdidas esperados. Teniendo en cuenta ingresos, planes en volúmenes de ventas estimadas el precio medio por unidad, los costes, distribución y gastos de Marketing divididos en varias categorías resultando la diferencia el beneficio esperado.

8. **Control:** Es la última sección del plan y señala los controles que habrá que aplicar para hacer el seguimiento del Plan. Es decir indica como se controla el plan.

Es probable que a medida que se vayan desarrollando los planes de Marketing surjan muchas sorpresas. La empresa necesita procedimientos de información y control para asegurarse que se alcanzan sus objetivos. Por ello tendrán que ejercitar tareas de control, además del análisis, planificación y gestión. Así se demuestra una vez más la necesidad de llevar a efectos las auditorías de la Gestión de Marketing.

En resumen el autor desea expresar que como consecuencia de los rápidos cambios en el entorno, las empresas necesitan valorar periódicamente su eficiencia de Marketing a través de un instrumento de control y a este instrumento se le conoce como auditoría de Marketing o de Mercadotecnia.

## **1.2. Auditoría de la Gestión de Mercadotecnia.**

Antes de abordar algunas consideraciones sobre la Auditoría de la Gestión de Mercadotecnia se impone el análisis de lo que es Auditoría. Por ello a continuación se plasman algunas cuestiones teóricas sobre ésta herramienta de control, necesarios para

la fundamentación de los demás elementos a analizar.

### **1.2.1. Antecedentes históricos de la Auditoría. Conceptos y Definiciones.**

La auditoría en su concepción moderna, nació en Inglaterra, o al menos en ese país se encuentran los primeros antecedentes históricos. La fecha exacta se desconoce, pero se han hallado datos y documentos que permiten asegurar que a fines del siglo XIII y principios del XIV ya se auditaban las operaciones de algunas actividades privadas y las gestiones de algunos funcionarios públicos que tenían a su cargo los fondos del estado o de la ciudad.

A partir del Triunfo de la Revolución en Enero de 1959, se inicia un cambio en la estructura socio-económica del país, este proceso provocó una acelerada transformación de la organización del aparato estatal. En 1961 se promulga la Ley No. 943 de Comprobación de Gastos del Estado. En 1967, mediante la Ley No. 1323 de Organización de la Administración Central del Estado, se crea el Comité Estatal de Finanzas que incluye una Dirección de Comprobación y cumple la función rectora en materia de Auditoría Estatal.

En 1995 se crea la Oficina de Auditoría para ejecutar las funciones que, con relación a esta materia les fueron asignadas al Ministerio de Finanzas y Precios mediante el Acuerdo No. 2944 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), así como los que en virtud de la legislación específica sobre auditoría, les estaba dada a dicho organismo, salvo las que propiamente le correspondían al Ministro. De esta fecha a la actualidad se han dictaminado decretos y acuerdos sobre las funciones del Ministerio de Auditoría y Control.

El decreto Ley No. 219 de fecha 25 de abril del 2001, creó el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) como un Organismo de la Administración del Estado y encargado de “dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental, así como para regular, organizar, dirigir y controlar metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría”<sup>13</sup>.

A partir de esta fecha se comenzaron a realizar las auditorías a través de lo que se denominó programas de auditorías. Los programas se sustituyen en el año 2006 según

---

<sup>13</sup> Ley No. 219/ 01.



Resolución 26/06 del MAC del 25 de enero por guías metodológicas. El objetivo a partir de este momento consiste en que el jefe de grupo es aquel que tiene que hacer el programa de trabajo, rigiéndose por las guías establecidas, para que los auditores realicen las auditorías. Dentro de estas guías no existe una Guía Metodológica sobre Auditoría de Gestión de Mercadotecnia; pero si una para la Auditoría de Gestión, que contempla algunos elementos del subsistema de Mercadotecnia. Esta situación se mantiene hasta el momento. En consecuencia a ello, la elaboración de una Guía Metodológica sobre Auditoría de Gestión de Mercadotecnia constituye el aporte teórico de la investigación y si durante la validación de ella en una de las Empresas Agropecuarias en Perfeccionamiento del territorio, se demuestra que es aplicable, entonces constituirá el aporte práctico y servirá de ejemplo para que pueda realizarse en cualquier empresa que esté en Perfeccionamiento Empresarial del Sector Agropecuario del país.

### **1.2.2. Definiciones de auditoría.**

Hay consenso en creer que la auditoría como proceso de control abarca la verificación de toda actividad económica, u otro tipo de actividad, lo que se ha puesto de manifiesto desde su surgimiento hasta estos tiempos.

“La palabra auditoría viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera Revisor de Cuentas Colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos”<sup>14</sup>.

Según el Diccionario Económico, Auditoría “es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con información sobre actividades económicas y otros acontecimientos. En fin, el proceso consiste en determinar el grado de correspondencia de contenido informático con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos por el caso”<sup>15</sup>.

Por otro lado, es definida también como: el “proceso sistemático practicado por los auditores con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y

---

<sup>14</sup> Carmona Mayra. “La Auditoría Interna de Gestión, aspectos teóricos. El caso particular cubano”. U.P.R. 2001.

<sup>15</sup> Economía, Diccionario Enciclopédico, 1980, “Contraste”, Ed. Planeta, Tomo 3, pág.39

evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones contenidas en los actos jurídicos o eventos de carácter técnico, económico, administrativo y otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos”.<sup>16</sup>

En 1973 se esbozó por la American Accounting Association que la auditoría es “un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas con actos y eventos de carácter económico: con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas”<sup>17</sup>.

No obstante el autor comparte la definición que aparece en El Decreto- Ley 159 de la Auditoría de 8 de junio de 1995 que si bien es un concepto casi igual al anterior, va un poco más allá; y la define como el “proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico-administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas, se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con las normas y procedimientos técnicos.”<sup>18</sup> Estas definiciones no están en contradicción, sino que las mismas han evolucionado según el desarrollo de la propia actividad y se complementan. El autor pudo percatarse de que el carácter sistemático fue uno de los elementos considerados en la mayoría de las definiciones analizadas, de ahí es lógico pensar que la auditoría ha de ser una práctica continua, recurrente, repetitiva, mas no pedante, sino presente hasta tanto se eliminen las principales desviaciones halladas, y después, si bien no se encuentran desviaciones, será útil como diagnóstico. Otro de los elementos que se mantienen en las definiciones es la evaluación, para lo cual ha de compararse lo establecido y la realidad, para finalmente emitir un juicio. Y por último la objetividad es también un elemento esencial y presente, de ahí el autor infiere que una auditoría subjetiva, carece de confiabilidad, porque indiscutiblemente se emitirá un juicio sesgado al criterio del auditor, el cual estará influenciado por su disposición o predisposición para con la entidad objeto de auditoría.

---

<sup>16</sup> Report of the Comitee on Basic Concept”. Del Auditing Concepts Comitee, in Accountig Review, Volume 47. Suplemento. 1972, Pág. 18.

<sup>17</sup> American Accounting Association, “A Statement of Basic Auditing Concepts Studies in Accounting Research”, No 6, A.A.A., Illinois.

<sup>18</sup> Decreto Ley 159 de la Auditoría, 8 de Junio del 1995. Consejo de Estado de la República de Cuba.

Todo esto presupone que la unidad de Auditoría debe estar compuesta por personal íntegro, con la capacidad técnica profesional requerida, un nivel de experiencia suficiente, con actitud mental independiente, con el objetivo de juzgar los hechos y situaciones de forma imparcial y justa. Deberá el personal encargado de dicha actividad guardar el celo profesional en el momento de ejecutar su trabajo.

Luego, hay diversas clasificaciones de auditorías de acuerdo a diferentes criterios. El siguiente tópico tratará acerca de este tema.

### **1.2.3. Clasificación de Auditoría.**

De acuerdo con los objetivos fundamentales que se persiguen, dentro del sistema único de Auditoría estatal estas se pueden clasificar como<sup>19</sup>:

- Auditoría financiera.
- Auditoría Fiscal.
- Auditoría operativa o de gestión
- Auditoría de la tecnología de la información
- Auditoría especial o temática.
- Auditoría de seguimiento.
- Auditoría de cumplimiento.

Las auditorías pueden ser una combinación de objetivos financieros y operativos o pueden tener objetivos restringidos o solo algunos aspectos de un tipo de auditoría.

En éste trabajo sólo se analizará la auditoría de gestión por clasificar la auditoría de Mercadotecnia dentro de la auditoría de gestión.

Auditoría operacional o de gestión:

El comité especial de la American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) para auditoría operacional y administrativa describe la Auditoría operacional como “un examen sistemático de las actividades de una organización (o de un segmento estipulado de las mismas) en relación con objetivos específicos, a fin de evaluar el comportamiento, señalar las oportunidades de mejorar y generar recomendaciones para el mejoramiento o favorecer la acción”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Cuba, Ministerio Auditoría y Control, Normas de Auditoría Interna 2004.

<sup>20</sup> Taylor, D., H., Glezen, G., W., 1987, Auditoría: Integración de conceptos y procedimientos, Editorial Limusa, S.A., México, op., cit., Pág. 31.

Según lo establecido en la definición antes mencionada, consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

Eduardo Hervía, presidente del Instituto de Auditores Internos de España, define la Auditoría de Gestión como: “el examen realizado por auditores y según las técnicas y métodos de auditoría del conjunto o de parte de las áreas funcionales o actividades de una organización, comprobando la razonabilidad y adecuación del sistema de control”<sup>21</sup>. Además plantea que: “Solamente cuando entre los objetivos de la auditoría figura el análisis de métodos, sistemas y procedimientos, es decir la operatividad de la gestión del área auditada, para asegurar su óptimo funcionamiento, se estará haciendo auditorías operativas y el resultado de esta clase de auditorías es el conjunto de recomendaciones que los auditores formulan a la dirección de la organización, o al nivel de responsabilidad y mando que tenga suficiente competencia para implantarlas, con la finalidad de asegurar la racionalidad de la gestión y la eficiencia (máxima eficiencia y mínimo costo posible) en el área auditada”.<sup>22</sup>

Esto significa que una auditoría de gestión u operacional no es otra cosa que un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad función, que tenga como propósito mejorar la acción de la administración y facilitar la toma de decisiones de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

Este tipo de auditoría puede ser ejecutada por auditores externos y por auditores internos. Justamente por eso las Auditorías de Gestión de acuerdo a quien las realiza pueden ser internas o externas.

El autor considera que ambas son importantes, a pesar de que la que se aplicará en esta investigación es la interna.

**Auditoría Interna:** “Se denomina auditoría interna al control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades; que comprende el examen de los sistemas de Control Interno, de las

---

<sup>21</sup> Hervía Eduardo, Manual de Auditoría de Gestión, Edición Especial, Diario Expansión 1996, España, Pag.30

<sup>22</sup> Ídem. Pag.35.

operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que corresponda; con la finalidad de mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos; prevenir el uso indebido de éstos y coadyuvar al fortalecimiento de la disciplina en general”<sup>23</sup>.

La auditoría, como herramienta de control, puede ser desarrollada por los empleados de la empresa u organización, cuando sucede esto se está en presencia de una Auditoría Interna.

Las Auditorías Internas son propias de la empresa, que el auditor interno depende jerárquicamente de un superior dentro de la pirámide organizacional, pero ello no implica que no pueda realizar su trabajo con total independencia de criterio y tenga absoluta responsabilidad por las opiniones que emite, a pesar de recibir órdenes de su jefe como cualquier otro empleado.

Según Hervía, la Auditoría Interna de Gestión actúa como una especie de “embajador de la dirección, como agente dinamizador de los procesos de cambio que de manera sistemática y periódica se producen en las organizaciones y que ha demostrado su eficiencia organizativa, la generación del dinamismo en la gestión, la aceptación del cambio en la organización, en los métodos y en los procedimientos, la utilización de la auditoría participativa, la mejora de la profesionalidad y visión gerencial del auditor interno y la identificación de la auditoría interna como un colaborador-consultor de la dirección”.<sup>24</sup> No caben dudas que este concepto es muy optimista y positivo, y evidencia claramente la importancia del trabajo del auditor interno dentro de la organización.

Una vez abordadas algunas consideraciones teóricas sobre auditoría, auditoría de gestión, auditoría interna y auditoría interna de gestión, se procede al análisis de auditoría de Marketing o auditoría de la Gestión de Marketing, por ser esta la auditoría de gestión abordada en la investigación en curso.

#### **1.2.4. Definición de auditoría de Gestión de Marketing**

De vez en cuando es conveniente y saludable para la empresa detenerse un momento y preguntarse si el Área de Mercado está funcionando tan satisfactoriamente como quisiera.

A veces ocurre que la empresa está perdiendo un importante caudal de negocios, ya que

---

<sup>23</sup>Ídem.

<sup>24</sup> Hervía Eduardo, Manual de Auditoría de Gestión, Edición Especial, Diario Expansión 1996, España, Pág. 40

esta puede darle respuesta, y aún no lo ha hecho, a las siguientes preguntas:

- ¿Están alineados los Planes y Estrategias de Mercadeo con la Misión, Visión y Objetivos Corporativos de su Empresa?
- ¿Es apropiada la actual estructura del área de Mercadeo para los retos de hoy?
- ¿Conoce con precisión las necesidades de sus consumidores o clientes actuales?
- ¿Están debidamente segmentados?
- ¿Desarrollan estrategias para recuperar clientes anteriores o captar clientes nuevos?
- ¿Cuándo fue la última vez que fueron revisadas sus Estrategias de Producto, Precios, Distribución y comunicación?
- ¿Existe la integración e interacción apropiada entre los equipos de Mercado y los de Venta?
- ¿Son los sistemas y procesos de Mercado que utiliza, los más ventajosos?
- ¿Está la empresa en su totalidad orientada hacia sus clientes?
- ¿Posee los apropiados sistemas de inteligencia de mercado?
- ¿Se evalúan debidamente los resultados de cada Estrategia de Mercadeo y sus tácticas?

Éstas son, e incluso pueden ser otras preguntas, las que los empresarios exitosos de hoy se hacen en relación al Mercadeo de su empresa.

Estudios científicos indican que más del 90% de las empresas reconocen debilidades importantes en los temas que se señalan en las preguntas anteriores. Sin embargo no logran atenderlas debido a la falta de tiempo causada por los problemas del día a día y también porque les cuesta mucho “verse a sí mismos” de una manera objetiva. Todo lo cual lleva a que estas deficiencias se vayan peligrosamente acumulando hasta afectar, a veces sin remedio, el funcionamiento de la empresa. De ahí que la Auditoría de Marketing o Mercadotecnia constituya una herramienta gerencial de trabajo cada vez más utilizada para atender estos problemas, ya que permite analizar y evaluar los programas y acciones puestos en marcha, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento. Como es conocido, el departamento de Marketing tiene como tareas, planificar y controlar esta actividad dentro de la empresa.

Dado que durante la gestión de los planes de Marketing ocurrirán muchas sorpresas, el departamento tiene que analizar y controlar continuamente sus actividades. A pesar de esta necesidad, se ha llegado a la conclusión de que muchas empresas tienen procedimientos de control inadecuados ya que:

- Existen empresas pequeñas, que tienen sistemas de control peores que las grandes y en consecuencia desarrollan peores trabajos en el establecimiento de objetivos y de sistemas de valoración de resultados.
- Otras empresas no tienen procedimientos regulares para detectar y eliminar productos débiles.
- También existen otras que fallan en comparar sus precios con los de la competencia, en analizar sus costos de almacenamiento y distribución, así como las causas de devolución de la mercancía, en realizar valoraciones formales de la eficiencia de la publicidad y en revisar los informes de sus equipos de venta.
- Otras muchas empresas les lleva de cuatro a ocho semanas desarrollar informes de control que con frecuencia son poco precisos.

En aras de solventar estos problemas en el área de Marketing se hace necesario llevar a cabo controles de su actividad, y se distinguen varios tipos de control de Marketing: Control del Plan anual, Control de rentabilidad, Control de eficiencia y Control estratégico.

Por tanto es objetivo imperioso de las empresas llevar a cabo una revisión crítica de su efectividad general en el área de Marketing, susceptible a una rápida obsolescencia de objetivos, políticas, estrategias y programas, lo cual se puede lograr haciendo análisis sobre la efectividad de Marketing y realizando auditorías de Marketing.

### **¿Por qué ambos?**

Porque efectividad de Marketing no significa tener elevados resultados en ventas y beneficios ya que los buenos resultados en ocasiones son debido a que la empresa se encuentra en el lugar correcto y en el momento adecuado y no por una gestión efectiva de Marketing.

La efectividad de Marketing en una empresa se mide por:

- El grado en el que orienten su filosofía (orientada al consumidor).
- Organización de su Marketing.
- Información adecuada de Marketing.
- Orientación estratégica y eficiencia operacional.

Y porque una vez analizados estos elementos se detectan las debilidades en el área de Marketing y descubiertas las debilidades a través de la efectividad de Marketing las empresas deben llevar a cabo un estudio más completo y éste estudio es el conocido

como: Auditoría de Marketing.

Por tanto, la justificación de la auditoría de Marketing viene dada a que la alta dirección desea revisar tanto las acciones comerciales y planes de Marketing, como evaluar la calidad y eficacia que le aportan los resultados de la empresa.

A través de las auditorías se examinan todas las áreas que afectan a la eficacia del Marketing para determinar las oportunidades y los problemas en el futuro como base de los planes de mejora. El fruto de estos análisis dará como resultado la recomendación o no de un plan de acción que permita mejorar la rentabilidad de la empresa.

Todos los materiales bibliográficos consultados indican que la auditoría de Marketing es un instrumento idóneo para medir la capacidad de la empresa y el grado de adaptación a su entorno. A tal fin todo auditor debe efectuar su tarea tanto en el interior de la empresa como en el mercado.

Para Rafael Muñiz, la auditoría de Marketing, es “el análisis y valoración que de forma sistemática, objetiva e independiente se realiza a los objetivos, estrategias, acciones y organización del área comercial de la empresa con el fin de controlar el grado de cumplimiento del Plan de Marketing”<sup>25</sup>.

Más adelante agrega que “los cambios que se producen en el entorno, debido al cambio de hábitos de los consumidores, a la moda, a la aparición de nuevas tecnologías, a cambios de legislación, a una determinada situación económica, a la aparición de preocupaciones medioambientales muchas veces escapan a las personas que están inmersas en el día a día dentro de su propia empresa. El mantenimiento de un conocimiento profundo y detallado de estos cambios es un factor fundamental para la detección de oportunidades y de amenazas y, por ende, para garantizar el éxito de la gestión. Por esta razón es aconsejable que se lleve a cabo la auditoría de Marketing”<sup>26</sup>.

Por su parte, Kotler, define auditoría de Marketing de la siguiente forma: “Es un análisis sistemático, independiente y periódico del entorno de Marketing, de la empresa o de sus unidades de negocio, sus objetivos, estrategias y actividades, con la intención de determinar las áreas que plantean problemas y oportunidades y recomendar un plan de acción que mejore los resultados de Marketing de la empresa”.<sup>27</sup>

Se puede observar que en ambas definiciones se examinan las siguientes

---

<sup>25</sup> Muñiz Raúl, Marketing en el Siglo XXI, Versión Digital, 2004. Capítulo 11. Pág. 35.

<sup>26</sup> Ídem.

<sup>27</sup> Kotler Philip, “Dirección de Marketing”. Prentice Hall. Tomo II, 2000. Pág. 812



características:

- *Ser sistemático*: ya que debe seguir una secuencia ordenada en las fases que necesariamente se deben dar para realizar el diagnóstico.
- *Ser completo*: ya que deben ser analizados cada uno de los factores que influyen en todas y cada una de las variables del Marketing y en su efectividad.
- *Ser independiente*: esto es, que se garantice un análisis objetivo sin que se tengan dudas de que entran en juego intereses personales por parte de ciertos sectores de la empresa.
- *Ser periódico*: ya que debe programarse regularmente, aunque la periodicidad está supeditada al tamaño de la empresa, las decisiones de la gerencia y el jefe de auditoría de la entidad.

Otros autores coinciden que Auditoría de Marketing es:

- Una revisión panorámica, exhaustiva, metodológica, sistemática, independiente y periódica del entorno de mercadeo de una empresa o unidad de negocios.
- Un examen de objetivos, estrategias, actividades, organización, interacción.
- Una herramienta que define e identifica las áreas problemáticas y áreas de oportunidades, recomienda un plan de acción que fortalece la ejecución de la gerencia de mercadeo de la empresa.
- Una Auditoría que estudia e identifica los recursos disponibles y los potenciales a través de acciones básicas, muchas de ellas prácticas y aplicables de inmediato a costos muy bajos e inclusive a costo cero, que pueden llevar a la empresa a logros impresionantes, la información que se obtiene a través de esta es invaluable para su negocio.

Una vez analizadas estas definiciones se llega a la conclusión de que gracias a las Auditorías de Marketing se pueden identificar fortalezas y debilidades operacionales, medir el valor, los riesgos y la efectividad de los esfuerzos de mercadeo, y recomendar cambios en los planes y programas de mercadeo de las empresas.

Esto significa que si bien la realización de una auditoría de Marketing no consigue resolver todos los problemas, sí proporciona una sólida base informativa y de actuación y permite tener preparadas a las empresas ante cualquier tipo de imprevisto. Además, evita que surjan problemas, porque se pueden predecir con un grado alto de certeza.

En cualquier caso, hay que indicar que la auditoría de Marketing no es un Plan de Marketing, ni puede sustituirlo en ningún momento si la empresa careciera de él. Las

empresas que deseen estar en el cambiante mundo empresarial de forma competitiva deben realizar su trabajo con herramientas y óptica de Marketing, deben elaborar tanto el Plan de Marketing a sus productos, así como ejecutar auditorías de Marketing, ya que a pesar de que uno perfecciona al otro, son dos procesos diferentes.

La bibliografía asume la Auditoría de Marketing como una auditoría netamente a la función de Mercadotecnia. El autor asume Auditoría de la Gestión de Mercadotecnia pues considera que es una auditoría a todo el proceso de manejo, búsqueda y administración mercadotécnica en un período dado y en una entidad determinada.

A modo de conclusión se puede plantear que como en casi todas las empresas, (para no generalizar), existe un considerable volumen de recursos de mercadeo no utilizados, sub-utilizados o utilizados incorrectamente, es evidente la necesidad de realizar auditorías al sistema de Mercadotecnia. Si hay algo cierto en el ser humano, y los que están involucrados con las empresas no están exentos de ello, es que nunca se va a hacer algo con mayor interés y excelencia, que cuando se sabe que lo van a controlar, y más aún, que lo van a evaluar. Además de que son evidentes las ventajas de la utilización de auditorías de mercadotecnia pues permiten:

- 🚦 Obtener una visión clara de las deficiencias, tanto operativas como estratégicas.
- 🚦 Ser un elemento activo de la gestión, ya que los canales tecnológicos y la complejidad del mercado la convierten en una verdadera protagonista del saber hacer en el siglo XXI.
- 🚦 Evaluar el grado de cumplimiento y compromiso con el mercado ya que verifica si en la empresa se cumple con una ética y conducta social en el Marketing, que se traduce en la entera satisfacción del cliente.
- 🚦 Tener una sólida base informativa y de actuación, aunque no consigue resolver todos los problemas.
- 🚦 Evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la gestión de Mercadotecnia en la empresa.

Por todo lo antes expuesto se considera que si bien es cierto que la realización de una auditoría de Mercadotecnia no consigue resolver todos los problemas, sí proporciona una sólida base informativa y de actuación que permite que se esté preparado ante cualquier tipo de imprevisto y evita que surjan problemas. Pero... ¿será viable este tipo de análisis también para Cuba?

### **1.3. La Auditoría de Gestión de Mercadotecnia en Cuba.**

En los epígrafes anteriores se examinaron elementos de Marketing, auditoría y auditoría de Gestión de Marketing o Mercadotecnia y se dejó fundamentado teóricamente lo necesario e importante que resulta para la empresa el análisis de éstos aspectos. En el presente epígrafe se analizará la necesidad y posibilidad de llevar a efecto auditorías de Gestión de Mercadotecnia en las empresas Cubanas en Perfeccionamiento Empresarial y dentro de ellas, en lo sucesivo, esta investigación se centrará en las Agropecuarias.

Para la mejor comprensión de los análisis a realizar, es necesario examinar la aplicabilidad de la Mercadotecnia en Cuba.

#### **1.3.1. Mercadotecnia en Cuba.**

Existen trabajos realizados por autores cubanos, tanto directivos empresariales, como la realización de consultorías a empresas en diversos sectores, que avalan la aplicabilidad de la Mercadotecnia en empresas cubanas, lo que significa que Cuba es un país socialista que ha utilizado el Marketing, en alguna medida, en su comercio exterior, pero no de forma generalizada, ya que por un tiempo considerable gozó de un comercio pactado con la ex Unión Soviética y otros países socialistas. Es sólo a partir de la década de los 90 del pasado siglo, con la caída del Campo Socialista, que la utilización del Marketing comienza a ser una necesidad para introducirse y seducir mercados externos. Al mismo tiempo se manifiesta un cambio en el mercado cubano al modificarse el monopolio de propiedad estatal por la entrada de capital extranjero y el trabajo por cuenta propia, que establecen pautas de comportamiento empresarial que el resto de la economía está precisada a asumir.

La década de los 90 fue testigo de cómo economías socialistas como las de Vietnam, China y Cuba han incorporado al proceso de planificación centralizada, fórmulas de economía de mercado, que han posibilitado acelerar los procesos de transformación de la empresa socialista hacia posiciones más competitivas.

En el caso de Cuba, la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista reconoce la importancia del mercado para el desenvolvimiento eficiente de la economía empresarial, de ahí que en la misma se oriente la incorporación de estudios de mercado al proceso de evaluación de la factibilidad inversionista a fin de que los esfuerzos que en este sentido se lleven a cabo, cuenten con el nivel de demanda suficiente para su buen desempeño.

Esta necesidad fue reflejada en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba cuando se señala reiteradamente la eficiencia como objetivo central de la Política Económica y se declara la necesidad de buscar ésta a través de:

- ✓ El logro de mejores resultados con menos costo para facilitar la participación en el comercio internacional y en el acceso a los mercados de capital e inversiones.
- ✓ La confección de estudios de factibilidad, con particular énfasis en el mercado a cubrir o la necesidad social a satisfacer, como requisitos indispensables sin los cuales no se aprueben ni comiencen nuevas inversiones.
- ✓ La realización de estudios de mercado, como condición indispensable para acceder a segmentos de mercado para nuestras exportaciones.
- ✓ La competitividad como condición imprescindible para el logro del crecimiento y desarrollo de las empresas, entre otros aspectos.

Por otro lado, en los documentos que rigen el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial se apunta que "las empresas que se incorporen a éste, deberán, entre otros elementos, considerar la existencia de un mercado para sus producciones, corroborándose que, no obstante la conducción planificada de la economía, los recursos empresariales tendrán que ser aplicados en aquellas producciones y servicios que cuenten con un mercado suficientemente grande y seguro para su realización, en aras de asegurar la efectividad en la aplicación de los recursos"<sup>28</sup>. Esto ha sido ratificado en el Decreto Ley 252 del 2007 sobre el Sistema de Dirección y Gestión (SDG) Empresarial Cubano, acerca del cual se hablará en el Capítulo II.

A partir de lo dispuesto en la Resolución antes mencionada y en los documentos que rigen el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, es posible encontrar numerosos ejemplos de empresas cubanas que han empleado el Marketing en su gestión. Es por ello se encuentran estudios sobre los nombres comerciales de algunas organizaciones cubanas, el análisis de varias misiones de empresas, en específico la orientación que las mismas expresan, también existen prácticas sobre promoción de ventas mediante ferias. Estos son algunos de los temas que se vienen realizando por empresas cubanas y por otro lado está el interés de estas empresas de que sus productos y servicios alcancen la competitividad necesaria en el mercado nacional e internacional.

---

<sup>28</sup>Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Comité Ejecutivo del Consejo Ministros. -- La Habana: / s.n. /, 1998.

La diferencia en cuanto a la aplicación del Marketing en una economía socialista o capitalista se halla en la finalidad que se persigue: maximizar, en última instancia, las ganancias de los propietarios individuales o; satisfacer las necesidades siempre crecientes de los miembros de la sociedad (ley fundamental del socialismo) pero garantizando además que las empresas sean competitivas.

Pero ante un consumidor mejor preparado y quizás hasta receloso, es el Marketing, la única vía para garantizar la realización de sus mercancías y por efecto, la rentabilización de sus esfuerzos. Peter Drucker apuntaba que ...“la finalidad del Marketing consiste en hacer superflua la venta, o sea en conocer y entender tan bien al consumidor, que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y se venderán sin promoción alguna ...”<sup>29</sup>

A pesar que este autor considera que Peter se fue a uno de los extremos con esa definición, de ahí se puede entender por qué según el enfoque Marketing el proceso de producción es antecedido por el análisis de las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores actuales y potenciales, de manera que sus productos respondan a los requerimientos de estos y por tanto gocen de su aprobación, lo que presupone la realización efectiva de sus productos y servicios en el mercado.

Y en este contexto cabría preguntarse si no es precisamente este el modo en que debe operar la empresa socialista, buscar continuamente cómo satisfacer mejor las necesidades y deseos de los miembros de la sociedad a partir de los “escasos” recursos con que se cuenta, ¿cuándo si no, están más manifiestas, como punto de partida del proceso social de producción, las necesidades de la sociedad, sino bajo el socialismo?

Finalmente, la experiencia nacional ha demostrado que empresas cubanas han emprendido el camino del Marketing logrando una alta participación en el mercado, como es el caso de SUCHEL, que logró llegar a ser líder del sector de la perfumería y jabonería en el mercado nacional en divisas. Havana Club, Prácticos del Puerto, estos son ejemplos de empresas que han logrado reconocimiento internacional y otras tantas que realizan interesantes empeños en este ámbito. El tabaco cubano es muy reconocido internacionalmente, pero, aún falta mucho por hacer en cuanto a Mercadotecnia en Cuba.

---

<sup>29</sup> Drucker, P. Management: Tasks, Responsibilities, Practice. Editorial Harper and Row, New York. 1972.

El Marketing, en conclusión, lejos de estar separado de los propósitos de la sociedad socialista, contribuye al logro de sus objetivos por vías racionales. Siempre que se trabaje por “producir aquello que se vende y no tratar de vender lo que se produce”<sup>30</sup>

Se considera necesario haber hecho estas observaciones generales sobre el tema abordado, para la mejor comprensión de la esencia de este trabajo sobre auditoría de Gestión de Mercadotecnia. Ya que carece de sentido hablar positivamente sobre aquello que con predisposición se le tiene como negativo, por lo que se impone una explicación preliminar y actualizada del tema en cuestión para despojarlo de la túnica negra que ya le han puesto.

### **1.3.2. Auditoría de Gestión de Mercadotecnia en el contexto cubano.**

Las empresas en perfeccionamiento (no necesariamente las agropecuarias, sino todas) deben tener elaboradas sus estrategias de Mercadotecnia y en consecuencia un Plan de Marketing para los productos que conforman su cartera, definiendo en el mismo la manera en que se comercializarán sus productos/servicios en el mercado.

El Plan de Marketing es esencial para el éxito de estas empresas, y conduce a un uso eficiente de sus recursos, con el fin de que sean valorados por los clientes y a la generación de beneficios. El mismo es una herramienta de gestión que determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar los objetivos determinados.

Los diferentes directores de las empresas en perfeccionamiento han encontrado en la auditoría de Gestión de Mercadotecnia una herramienta de trabajo que le permite analizar y evaluar los programas y acciones puestos en marcha, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento.

En la actualidad es una actividad que apenas se realiza en Cuba y cuando se efectúa, viene motivado principalmente por la desviación de las cifras de ventas o por la posible insatisfacción en los objetivos alcanzados.

A continuación se exponen algunos motivos que demuestran la necesidad de la utilización de las auditorías de Gestión de Mercadotecnia:

- Entrada de nuevos o crecientes competidores.
- Disminución de las ventas.
- Optimización de los gastos de Mercadotecnia.

---

<sup>30</sup> Barreiro, L.: “Marketing en Cuba: ¿moda o necesidad?”, Ponencia presentada al II Encuentro Iberoamericano de Marketing, Publicidad y Propaganda, La Habana. 1993

- Crecimiento por debajo de la media del sector.
- Verificar el funcionamiento general del área de mercado de la empresa.

Dado las características que debe poseer este tipo de análisis, las auditorías pueden ser realizadas por auditores internos o por colaboradores ajenos a la empresa y contratados para tal fin. En el primer caso se trata más bien de llevar un Control Interno que, pese a sus ventajas económicas, puede resultar poco objetivo en su diagnóstico pues depende de la incorruptibilidad del auditor.

A pesar de que se ha realizado un análisis teórico, aún es necesario desarrollar uno que sea metodológico. Además de justificar la razón por la cual se propone y valida la metodología en empresas agropecuarias. Para eso, se ha elaborado el capítulo siguiente.

## **CAPITULO II: Bases metodológicas para la elaboración de la Guía de Auditoría de Gestión de Mercadotecnia para las Empresas Agropecuarias Cubanas en Perfeccionamiento Empresarial.**

En éste capítulo se plantearán las bases metodológicas que sustentan la guía que se elabora y propone para auditar la Gestión de Mercadotecnia a Empresas en Perfeccionamiento Empresarial del Sector Agropecuario Cubano., así como que se caracterizará dicho Sector.

### **2.1. Metodologías de Auditoría de Gestión de Mercadotecnia.**

Este es un tema sobre el cual la bibliografía no está inaccesible, solo que está muy dispersa y en el caso de Cuba, aunque existen trabajos aplicados de forma aislada sobre procesos para realizar Auditorías de Marketing, aún no han sido aprobados por el MAC como auditorías externas y en él, no se cuenta con una guía metodológica específicamente para auditar la Gestión de Mercadotecnia en las Empresas Cubanas en Perfeccionamiento Empresarial, sino, que este subsistema se audita, en cierta medida, a través de la guía de Control Interno, la Guía metodológica de Auditorías de Gestión, o la Metodología para el Control a las empresas que están implantando el Perfeccionamiento Empresarial.

El objetivo de este epígrafe consiste en plasmar las metodologías para realizar auditorías a la Gestión de Mercadotecnia o Marketing que más se han utilizado en el ámbito internacional así como que se muestran dos ejemplos de propuestas elaboradas por autores cubanos.

#### **2.1.2. Procedimiento para realizar Auditorías de Marketing según Philip Kotler.**

El procedimiento elaborado por Kotler refiere que la primera fase de la Auditoría de Marketing debe comenzar con una reunión entre la empresa y el auditor de marketing, para llegar a un acuerdo sobre los objetivos, amplitud, profundidad, fuentes de datos, formato del informe y período de tiempo a contemplar por la auditoría. Se prepara un plan detallado, definiendo las personas que van a ser entrevistadas, las preguntas que se harán, el tiempo y lugar de contacto, etc., de tal forma que tiempo y costo de la auditoría se minimicen. La regla cardinal en la Auditoría de Marketing es no confiar exclusivamente en los directores de la empresa en la búsqueda de datos y opiniones;



debe entrevistar también a los clientes, distribuidores y otros grupos externos<sup>31</sup>. A esta fase le llama recogida de datos.

Una vez terminada la fase I, de recogida de datos, le sucede la segunda fase donde, el auditor de marketing presenta los principales hallazgos y recomendaciones. Un aspecto muy valioso de la Auditoría de Marketing es el proceso a través del cual los ejecutivos asimilan, debaten y desarrollan nuevos conceptos y acciones de marketing.

Asegura que para su realización eficiente, debe apoyarse en seis componentes relacionados con la situación de marketing de la empresa.

A continuación se describen estos seis componentes de la Auditoría de Marketing:

🚦 **Auditoría del entorno de Marketing:** Analiza las principales fuerzas y tendencias del microentorno así como sus principales actores: mercados, clientes, competencia, distribuidores, comerciantes, suministradores y otros grupos de interés.

🚦 **Auditoría de la Estrategia de Marketing:** Revisa los objetivos y estrategias de marketing de la empresa, para valorar su nivel de adaptación al entorno actual.

🚦 **Auditoría de Organización de Marketing:** Valora la capacidad de la organización de marketing para llevar a cabo la estrategia necesaria, dado el entorno previsto.

🚦 **Auditoría de Sistemas de Marketing:** Valora la calidad de los sistemas de análisis, planificación y control de la empresa.

🚦 **Auditoría de productividad de Marketing:** Examina la rentabilidad de las diferentes entidades de marketing de la empresa y la relación costo-efectividad de sus diferentes gastos.

🚦 **Auditoría de Funciones de Marketing:** Realizan valoraciones en profundidad de los principales componentes del marketing mix de la empresa, a saber, productos, precio, distribución, fuerza de venta, publicidad, promoción y publicidad blanca.

En el Anexo 1 del trabajo, se muestra la relación de las principales preguntas a realizar durante la Auditoría de Marketing según este criterio.

### **2.1.3. Fases para ejecutar la Auditoría de Marketing, según Raúl Muñiz.**

Muñiz refiere que cuando el auditor externo acude a la empresa a realizar su labor, debe contar en principio con una información básica de la empresa y del sector, así como de su trayectoria, con el objetivo de esquematizar y estructurar el trabajo, planificar el

---

<sup>31</sup> Kotler. F. Dirección de Marketing. Tomo II. Página 813. Ediciones MES. 2000. Pág. 533.

número de personas y niveles de responsabilidad que debe tener en cuenta en su obtención de datos.

Una vez definidas las fuentes de información, elaborará un cuestionario con aquellos datos que desee que queden contestados y que no sólo harán referencia al terreno comercial y al marketing sino a aquellas otras áreas de actividad que incidan en el quehacer diario. A esto le llama *Planificación del proyecto*.

Una vez definido el proyecto y el equipo, se debe iniciar un análisis del entorno, tanto externo como interno, de la empresa. La obtención de información en esta fase es fundamental y dará una idea clara de dónde está la empresa y con qué cuenta para poder aprovechar todas las oportunidades que se le presentan en el mercado y superar las debilidades que presenta en cuanto a su propia estructura.

Posteriormente se debe realizar un análisis de las principales actividades comerciales y de las variables del marketing, estudiando una a una cada variable y viendo cuál es la función que cumple con respecto a la actividad comercial de la empresa, profundizando en todo aquello que represente cualquier tipo de anomalía o que sea susceptible de ser mejorado.

Otro aspecto fundamental a estudiar según su consideración es la planificación y organización comercial de la empresa, así como su política general, el Plan de Marketing y su grado de cumplimiento con objetivos, chequear las estrategias y tácticas puestas en marcha, así como la asignación de medios y recursos para la implementación de las mismas.

Finalmente refiere que la Auditoría de Marketing es el documento que muestra el alcance del trabajo efectuado por el grupo auditor, así como su opinión profesional sobre la situación comercial de la empresa. El informe ha de estructurarse en función de las diferentes áreas de trabajo que se especificaran por el equipo al inicio del servicio.

A continuación se plasma, el contenido de la Auditoría de Marketing según este autor<sup>32</sup>:

Refiere que antes de comenzar con el proceso se debe revisar las áreas de actuación ya que como no existe una empresa tipo, es muy difícil o casi imposible determinar un esquema de una auditoría modelo, sin embargo, considera conveniente incluir una serie de cuestiones claves que deberán ser abordadas de manera referencial, sabiendo el profesional que inicie su trabajo que la auditoría deberá ser adaptada al sector, mercado

---

<sup>32</sup> Muñiz R. Marketing en el Siglo XXI. 2004. Pág. 32.

y demás variables de marketing.

La guía para realizar la Auditoría de Marketing según Muñiz gira alrededor de seis aspectos fundamentales:

- Ámbito general de la empresa.
- Investigación de Mercados.
- Producto y Precio.
- Mercado y Canales de Distribución.
- Comunicación Integral.
- Organización Comercial.

En el **Anexo 2** se plasma el contenido a evaluar durante la Auditoría de Marketing por cada uno de estos aspectos.

#### **2.1.4. Una guía elaborada para evaluar la mercadotecnia en la empresa cubana.**

La presente Guía de Auditoría de Marketing que aquí se presenta constituye una propuesta elaborada por la MSc. Odalis I. Moreno O. del Centro de Información y Gestión Tecnológica, CITMA y por el Dr. Amilcar Roldan Ruenes. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente. Ellos plantean que la Guía de Auditoría de Marketing debe estar compuesta por cinco elementos fundamentales, acompañados de varios aspectos a tratar.

Los cinco elementos son:

1. **Análisis del Ambiente de Marketing:** Comprende el análisis del macro ambiente y micro ambiente de mercado.
2. **Análisis de la Estrategia de Marketing.** Considera el análisis de la estrategia de marketing de la empresa, si esta está bien postulada a la luz de las oportunidades y problemas que enfrenta la empresa. Los factores que abarca son: misión de la empresa, filosofía de marketing, objetivos y metas de marketing y la estrategia.
3. **Análisis de la Organización de Marketing.** Comprende el análisis de la estructura de marketing adoptada por la empresa, con el objetivo de incrementar la efectividad de la misma internamente y en el mercado donde se desenvuelve. Los aspectos que abarca este análisis son, estructura formal, eficiencia funcional y eficiencia entre departamentos.
4. **Análisis de los Sistemas de Marketing.** Comprende el análisis de la capacidad de la empresa para desarrollar sistemas que permitan orientar la gestión de la empresa y su planificación estratégica bajo la óptica del marketing. Los sistemas a analizar son:

información, planificación, control y desarrollo de nuevos productos.

**5. Análisis de las Funciones de Marketing.** Analiza el desempeño de las distintas funciones de marketing. Los aspectos que abarca son, producto y/o servicios, precio, publicidad y promoción y fuerza de ventas.

**Procedimiento a seguir en la ejecución de la Guía de Auditoría de Marketing:**

Plantean que la Guía de Auditoría propuesta se puede aplicar en cualquier organización que necesite hacer una revisión de sus actividades de marketing. Para el caso de las empresas inmersas en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial puede ser aplicada en la etapa de Diagnóstico Inicial, para poder detectar los problemas fundamentales de marketing y poder hacer una proyección adecuada y eficiente de esta actividad en la etapa de Expediente o Estudios Especiales, así como de manera periódica una vez implantado el Perfeccionamiento Empresarial, lo que le permitiría a la empresa evaluar la proyección realizada y corregir las desviaciones a tiempo.






**Para la ejecución de la misma se proponen los siguientes pasos:**

**1. Coordinación de la Auditoría.**



Una vez reconocida la necesidad de realizar la Auditoría de Marketing, se debe conseguir el compromiso de la dirección, llevando a cabo un encuentro entre el máximo responsable de la empresa, el responsable de la actividad de marketing (o similar) y el responsable de la ejecución de la Auditoría de Marketing, con el objetivo de acordar todo lo necesario para su ejecución.

**2. Elaboración del Plan.**

Se debe confeccionar un plan de ejecución de auditoría que contenga:

-  Objetivos,
-  Alcance,
-  Recursos,
-  Plazos en que se ejecutará,
-  Áreas que abarcará,

Además se debe:

-  Proporcionar información al grupo y a toda la organización sobre lo acordado.
-  En caso de que lo necesite el grupo de trabajo, realizará una formación sobre la metodología, las técnicas y herramientas que se utilizarán durante la ejecución de la auditoría.

**3. Ejecución de la Auditoría.**

Para la ejecución de la auditoría se deben seguir los siguientes pasos:

### **3.1. Aplicación del Instrumento propuesto.**

Independientemente de quién ejecute la auditoría, el instrumento para la realización de la misma, puede ser respondido de las siguientes maneras:

- a. Utilizando técnicas de trabajo en grupo, llegando a un consenso de los miembros del grupo en las respuestas a cada uno de los aspectos del instrumento según la escala de posibles respuestas.
- b. De manera individual, respondiendo a cada pregunta según la escala de posibles respuestas.

### **3.2 Procesamiento de la Información y Elaboración de Perfiles.**

Una vez aplicado el instrumento se debe procesar la información. Esto estará en correspondencia con el método utilizado para la aplicación del instrumento ya que:

- c. Si respondió de forma individual se debe procesar realizando una distribución de frecuencias y determinando el valor modal. Si se respondió utilizando técnicas de trabajo en grupo, se seleccionará el valor obtenido como resultado de la aplicación de la técnica escogida.

Finalmente con los valores obtenidos por cualquiera de los métodos aplicados se confeccionarán los perfiles de cada elemento del instrumento determinando en cada caso los que representen un problema para poder proponer una solución.

## **4. Elaboración del Informe de Auditoría.**

Los responsables de la ejecución de la auditoría, debe elaborar un Informe, que recoja todos los hallazgos encontrados. Este informe debe ser discutido con los máximos responsables de la empresa (Director y Consejo de Dirección), dándole participación a los directivos del área de marketing (en caso de existir), para que puedan conocer los resultados, comentar, hacer o responder preguntas o discutir algún aspecto con el que no coinciden.

## **5. Elaboración del Plan de Acción.**

Una vez discutido y aprobado el Informe se debe elaborar un plan de acción que permita resolver o minimizar los problemas detectados y garantizar resultados superiores en la actividad de marketing de la empresa.

## **6. Comunicación de los resultados.**

Se deben comunicar los resultados y el plan de acción a toda la organización.

Una vez plasmado el contenido de estos tres procesos metodológicos, se puede llegar a

las siguientes conclusiones parciales:

✚ La elaborada por los autores cubanos para aplicar en empresas en Perfeccionamiento Empresarial no pudo ser aplicada completamente según sus propios autores dejaron claro en el propio artículo consultado y no existe constancia de lo contrario, en consecuencia carece de validez práctica.

✚ Se observa que en las tres existen puntos muy semejantes ya que todas refieren que en la etapa de ejecución se evalúen los aspectos relacionados con el Entorno de Marketing, la Estrategia de Marketing, la Organización de Marketing, y las Funciones de Marketing y difieren en la de Kotler en el caso de que él refiere que constituyan elementos a auditar también los Sistemas de Marketing, y la Productividad de Marketing.

✚ Kotler ha sido el pionero en la creación de un proceso para auditar la Gestión de Marketing y que los demás seguidores de él se han ajustado el traje a la medida ya que la diferencia de las demás guías metodológicas que se han elaborado radica más en problemas de forma que de contenido.

✚ Ninguna explicita la comprobación del subsistema de Control Interno.

✚ Al tratar de ser ajustables a cualquier empresa, fallan por no considerar la inviabilidad de alguna de ellas en alguna empresa determinada de acuerdo a sus caracteres ticas, sobre todo la de Kotler y la de Muñiz.

Se considera plasmar también como guías metodológicas las que se utilizan en Cuba como el caso de la guía para realizar Auditorías de Gestión y la Metodología para el control a las empresas que están implantando el Perfeccionamiento Empresarial, Quinta Versión Modificada el 30 de Abril de 2005 porque fueron en las que más el autor se apoyó para la elaboración de la guía que en este trabajo se propone para auditar la Gestión de Mercadotecnia en las empresas agropecuarias en Perfeccionamiento Empresarial.

#### **2.1.5. Metodologías que se utilizan para realizar auditorías a la actividad de mercadotecnia en Cuba.**

Como ya se ha planteado en Cuba se audita la Gestión de Mercadotecnia a través de: la guía de Control Interno, la Guía Metodológica de Gestión, o a través de la Metodología para el Control a las empresas que están implantando el Perfeccionamiento Empresarial. En la consulta de éstas metodologías se pudo comprobar que a pesar de que se incluyen a lo largo de ella diferentes aspectos del subsistema de mercadotecnia, no lo

contemplan dentro de su estructura, solo se analizan y comprueban de forma independiente algunas de las funciones que se realizan en él. Por lo extensa que son en los **Anexo 3, 4 y 5** se muestran solamente los propósitos fundamentales y su estructura así como aquellos aspectos que se relacionan con la auditoría de Gestión de Mercadotecnia dentro de las respectivas guías, y por la importancia y el empleo que se le da al Control Interno dentro de la propuesta metodológica que se elabora es que se analizan aspectos esenciales de él en este apartado del trabajo.

Por otro lado han existido algunas aplicaciones de una metodología en varias empresas productoras y comercializadoras del Ministerio del Azúcar, Empresa Comercializadora de Servicios Médicos y Empresas de Servicios Gastronómicos, ambas de la Corporación Cubanacán, sin embargo esta actividad es aún muy joven en el país según Ángel Ramón Hernández Gómez, asesor y consultor para la creación y organización de empresas, estrategias de mercadotecnia y comunicación promocional, y director de Mercadotecnia en la corporación CIMEX.

#### **2.1.6. El Control Interno.**


Es importante destacar que ya sea una auditoría Financiera, Fiscal, de Gestión, etc. hay que incluir en ellas lo puesto en vigor por el Ministerio de Finanzas y Precios en la Resolución No. 297-2003, referido al contenido de los componentes y las normas para su implantación y evaluación del Control Interno.

Por el rol importante que tiene el Control Interno dentro de la guía que se propone, a continuación se ahonda en algunos de los aspectos que se tuvieron en cuenta para la elaboración de la misma. Ellos son:

1. Razonabilidad del Control Interno: se basa, también, en la comprensión de que implementar un sistema de control es costoso, y por ello, cada actividad de control que se establezca en la entidad debe evaluarse sobre la base de cuánto cuesta implementarla y cuál es el beneficio que obtendrá de ella en el corto plazo.

2. Clasificación


En el sistema global de control existen dos aspectos: los controles administrativos y los controles contables, definiéndolos como:

 **Controles administrativos:** son todas las acciones coordinadas e integradas que se ejecutan por las personas (desde el consejo de administración, dirección, hasta cualquier miembro de la entidad) en cada nivel de la organización para proporcionar un nivel

razonable de confianza en la consecución de los objetivos de eficiencia y eficacia de las operaciones, los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Para su estudio o evaluación pudiera establecerse subgrupos como:

**Control Operativo:** Los controles, entendidos como las acciones estructuradas y coordinadas, para lograr un grado razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa, y en alcanzar los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos.

**Control estratégico:** Es un proceso que comprende las acciones coordinadas e integradas a las unidades o actividades de la entidad, para lograr un grado razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas.

 **Controles Contables:** comprenden los sistemas de organización y todos los procedimientos que, de alguna forma, tienen que ver con la protección del patrimonio empresarial y la fiabilidad de los datos contables y que, por tanto, tienen como cometido dar seguridad de que:

- Las operaciones se ejecutan con autorizaciones generales o específicas de la alta dirección empresarial.
- Las operaciones se registran con el fin de permitir preparar estados financieros con arreglo a principios de contabilidad generalmente aceptados y criterios contables, y para mantener el debido control del patrimonio empresarial.
- La disposición de bienes de activo sólo se permite con autorizaciones de la dirección
- Los datos contables de los bienes de activo se comparan periódicamente con los físicamente existentes y las diferencias encontradas son oportunamente investigadas.

Es decir que el sistema de Control Interno contable debe servir a la empresa para asegurarse que sólo se procesan las operaciones autorizadas, de que se registran correctamente, para dar validez a los estados financieros y que se controla adecuadamente el acceso y uso de los activos.

### **3. Principios del Control Interno.**

Si se asume que los principios de Control Interno son verdades o reglas de aplicación general derivada de la práctica y de la razón, adoptada y aplicada, sistemáticamente y persistentemente en casos similares por personas capacitadas en la materia, el cumplimiento de esos principios contribuirá al logro de los propósitos para los que se establece el Control Interno.



Mediante la evaluación del cumplimiento de estos principios en los sistemas de Control Interno establecidos, el auditor puede determinar el alcance y profundidad de las pruebas y revisiones a ejecutar.

#### **4. Objetivos**

##### **Confiabilidad de la Información:**

Este propósito hay que lograrlo no sólo de la información contable financiera como se acostumbraba, sino de toda la información que se genera a lo largo y ancho de la entidad.

Para lograr este objetivo será necesario hacer un diseño eficiente de los canales para la información y la comunicación alrededor de ella, y tener definidos cuáles serán los indicadores de calidad (si oportuna, clara, directa etc.) para evaluar la misma. Un fin importante en el diseño de estos canales es eliminar la duplicidad de información que hoy se genera y que hace engorroso y burocrático el trabajo en algunas áreas.

##### **Eficiencia y eficacia de las operaciones.**

Es indispensable para el logro de este objetivo tener bien definido los ciclos de operaciones de la entidad (es decir, cuales son las operaciones y en que área comienza y en cuál área terminan), y los procedimientos que se generan en cada ciclo; estos procedimientos quedarán establecidos en el Manual de Procedimientos de la organización que será elaborado o actualizado si ya se posee, y la responsabilidad que tiene el trabajador en hacer cumplir un procedimiento o parte de éste quedará explícito en el diseño de trabajo que él ocupa: por tanto, es necesario establecer cuáles son los indicadores con los que se va a evaluar cómo se ha desempeñado cada área y cada trabajador.

##### **Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.**

Se cumplirá este objetivo en la misma medida que cada trabajador (de nuevo ingreso o no) conozca su contenido de trabajo, a qué se dedica la entidad (Misión), qué objetivos se propone alcanzar y cómo aspira lograrlos (Visión), y cuál es la base legal que la rige (reglamento disciplinario, convenio colectivo de trabajo, política de superación de personal, código de ética, reglas específicas de la actividad que realiza). Una vez más se regresa a la idea de que el diseño del sistema de control debe estar enfocado a los recursos humanos. La organización puede tener un sin número de manuales, leyes y políticas establecidas y listas para ser mostradas a cualquier supervisor, pero si no ha informado al hombre y lo ha hecho comprender su importancia e incidencias para el

Control Interno, sólo está diseñado un sistema de Control Interno ficticio y en papeles.

**Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.**

Tener en cuenta que el control de los recursos es una de las bases elementales del Control Interno, y no sólo porque tribute a la hora de medidas en la ocurrencia de cada hecho, sino porque han de crearse todos los mecanismos necesarios para garantizar el control preventivo de los mismos. En consecuencia, la entidad deberá crear en cada uno de sus procedimientos la base de control de los recursos, estableciendo mecanismos donde tanto el trabajador como los funcionarios logren interiorizar el nivel de responsabilidad que les corresponde en cada caso.

En tal sentido, el Control Interno de los recursos de todo tipo parte de las bases generales acorde a normas establecidas: no obstante, el control de los recursos deberá establecerse a partir de las características elementales de cada entidad.

Por tanto, el Control Interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos, a prevenir las pérdidas de recursos y a la obtención de la información más oportuna y eficaz. También puede reforzar la confianza de que la entidad cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su repercusión y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Bajo este nuevo concepto, el sistema en la organización cubana se diseña a través de cinco componentes básicos, que a su vez tienen normas bien definidas para poder establecerlos y evaluarlos:

- ▶ el ambiente de control.
- ▶ la evaluación de riesgos.
- ▶ las actividades de control.
- ▶ la información y comunicación.
- ▶ y la supervisión y monitoreo.

Es necesario comprender que los componentes están interrelacionados, lo que hace que al existir un cambio en el ambiente de control se deriven transformaciones en el resto de los componentes. Esto es precisamente lo que le da al Control Interno un carácter de sistema, y su efectividad está en la habilidad que tenga el directivo para crear en su entidad una cultura de identificación y evaluación periódica de los riesgos, para que realmente el sistema de Control Interno forme parte del proceso de gestión.

Resumiendo el epígrafe se puede plantear que fue necesaria la presentación de los contenidos sobre el Control Interno, la Guía Metodológica para Auditorías de Gestión y sobre la Metodología para el Control a las empresas que están implantando el Perfeccionamiento Empresarial ya que constituyeron las bases metodológicas fundamentales en la elaboración del proceso que se propone en ésta investigación. Ahora, se hace necesario abordar los fundamentos que sustentan el proceso de Auditoría de Gestión de Mercadotecnia en las Empresas Agropecuarias en Perfeccionamiento Empresarial.

## **2.2. Fundamentos que sustentan el proceso de Auditoría de Gestión de Mercadotecnia en las Empresas Agropecuarias en Perfeccionamiento Empresarial.**

El proceso de auditoría de Gestión de Mercadotecnia en ocasiones se le considera como un proceso que no está sustentado por premisa alguna en la realidad actual cubana. Sin embargo, es conveniente referir las premisas que fundamentan la existencia y aplicación de una guía metodológica sobre auditorías a la Gestión de Mercadotecnia para dichas empresas:

1. La realidad empresarial cubana.
2. El propio Proceso de Perfeccionamiento Empresarial
  - Condiciones a cumplir para que la empresa pueda comenzar el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
  - Sistemas que componen el Perfeccionamiento Empresarial.
  - La guía metodológica para la elaboración del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
3. Propósito fundamental de la Auditoría de Gestión de Mercadotecnia.

### **1. La realidad cubana.**

No es necesario abordar nuevamente lo dicho en el Capítulo I a este respecto. Solo añadir que en marzo de 1995, en la reunión anual sobre la marcha del proceso de Perfeccionamiento en las empresas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), su Ministro, Raúl Castro, reconoció la Mercadotecnia como una de las herramientas para estudiar posibles nuevos mercados, y el logro de la eficacia y la competitividad necesarias para las producciones cubanas en calidad, precios y oportunidad.

No es casual entonces que en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, aprobadas en agosto de 1998 expresado en el Decreto- ley 187 del Consejo de Estado y de Ministros, se incluya la Mercadotecnia como un subsistema empresarial, y luego, en agosto del año 2007 se ratificara este subsistema en el Decreto 281 del CECM, firmado por el Primer Vicepresidente del Consejo de Estado de la República de Cuba, Raúl Castro Ruz, y por el Secretario del Consejo de Ministros y de su Comité Ejecutivo Carlos Lage Dávila; documento este que contiene el Reglamento para la Implantación y Consolidación del (SDG) Empresarial Estatal (Perfeccionamiento Empresarial).

El objetivo de este subsistema ha estado bien claro desde 1998: “organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes” y que se precise su alcance cuando se declara allí que “La mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo.”<sup>33</sup>

Además, tres años después de aprobadas estas bases, en la 4ta reunión de directores de Empresas en Perfeccionamiento Empresarial el compañero Carlos Lage Dávila, hizo referencia a las necesidades del control y señaló este como un problema a resolver, expresando que...” Tenemos que revisar, fortalecer y poner en práctica los mecanismos de fiscalización y control...”<sup>34</sup> es decir que nunca el control es suficiente.

En consecuencia, la realización de las Auditorías de Gestión de Mercadotecnia servirá para identificar las principales áreas de problemas en la empresa en Perfeccionamiento, la que constituirá una nueva oportunidad para discutirlos y buscar soluciones aplicables a la realidad cubana.

La empresa estatal cubana está inmersa en un gran esfuerzo para transformarse y mejorar sustancialmente los resultados, a través de la modificación de comportamientos y capacidades en el marco del Perfeccionamiento Empresarial, que se traza como objetivo central:

---

<sup>33</sup> Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Comité Ejecutivo del Consejo Ministros. - - La Habana: / s.n. /, 1998. Pág 139.

<sup>34</sup> Lage Dávila, C., 4ta Reunión de directores de Empresas en Perfeccionamiento Empresarial, 20 de septiembre del 2001.

*“Garantizar la implantación de un SDG en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que lo componen”<sup>35</sup>.*

Para ello las empresas transitan en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial por nueve pasos<sup>36</sup>:

- 1- Preparación del personal.
- 2- Elaboración del diagnóstico inicial de la empresa.
- 3- Aprobación del diagnóstico.
- 4- Diseño del SDG en la empresa y elaboración del expediente final de Perfeccionamiento Empresarial.
- 5- Defensa y aprobación del expediente en el Grupo Ejecutivo.
- 6- Comprobación por la Secretaría Ejecutiva Provincial de Perfeccionamiento Empresarial sobre la preparación satisfactoria de los trabajadores y el consejo de dirección para emprender la etapa de implantación.
- 7- Aprobación del expediente mediante la emisión del acuerdo del CECM que autoriza la aplicación del sistema.
- 8- Implantación del sistema en la empresa.
- 9- Mejora continua.

Estos procedimientos se desarrollan según el Reglamento para la Implantación y Consolidación del SDG Empresarial Estatal, contenido en el Decreto No. 281. Todo lo anterior está explícito, visible y les indica a las empresas el “qué”. De lo que se trata ahora es de que las empresas trabajen en el “cómo”, lo cual adoptará múltiples formas según el nivel de desarrollo del que parte cada empresa y de las metas a las que aspira, de la capacidad de sus líderes para movilizar las fuerzas creativas del colectivo laboral y gestionar el proceso integralmente, de la capacidad de cambio de la organización, de su visión de futuro, entre otras.

Una de las vías para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en las empresas en Perfeccionamiento Empresarial es a través de llevar a efectos el control de su gestión.

La Resolución No. 297- 2003 consigna lo dispuesto en la Resolución Económica del V Congreso del PCC, relacionado con el Control Interno. (Ver Anexo 3).

---

<sup>35</sup> Decreto No. 281. CECM. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal Capítulo I Generalidades. Artículo 667. 16 de agosto del 2007. Pág. 1.

<sup>36</sup> Ídem. Sobre las etapas y pasos del Perfeccionamiento Empresarial. Artículos 17, 18, 22, 24, 29, 32, 34, y 35. Pág. 10-19.

Por mucho tiempo el alcance del sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de Control Interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de Contabilidad y Finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. Sin embargo, ahora abarca todas las funciones empresariales, incluso la función de Mercadotecnia.

## **2. El propio Proceso de Perfeccionamiento Empresarial**

-Condiciones a cumplir para que la empresa pueda comenzar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Para que en una organización económica comience a aplicarse el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial deberá cumplir los siguientes requisitos<sup>37</sup>:

- Contar con una contabilidad que refleje los hechos económicos.
- Existir un mercado que asegure la realización de sus producciones y servicios.
- Tener garantizados los aseguramientos necesarios para la producción de bienes y servicios.

Estas tres condiciones deberán certificarse por el Ministerio de Finanzas y Precios y los Jefes de Organismo y presidentes de los Consejos de la Administración Provincial según corresponda.

La empresa deberá incrementar y diversificar su producto, teniendo como objetivo fundamental elevar la productividad y la eficiencia.

La preparación de todo el personal juega un papel fundamental en el proceso, de su calidad depende en gran medida el éxito posterior del Perfeccionamiento.

No se puede dejar de tenerse en cuenta la valoración de la situación de las tecnologías existentes, de los productos y procesos esenciales de la empresa. Todo ello implica un continuo control no solo de la Contabilidad de la empresa, sino de toda ella como un sistema.

Luego, para lograr índices aceptables de calidad, competitividad, mercado y aseguramientos, deben tener una buena gestión de Mercadotecnia.

### **-Subsistemas que componen el Perfeccionamiento Empresarial.**

Al aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, cada organización económica se estudiará como un todo integral, abarcando todo los subsistemas que lo componen, los cuales

---

<sup>37</sup> Decreto- Ley No. 252. Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. CECM. 7 de agosto de 2007. Artículo 16.

hasta agosto del año en curso fueron: “Organización General, Métodos y estilos de dirección, Organización de la producción de bienes y servicios, Organización y formación del trabajo, Gestión de la Calidad, Política laboral y salarial, Planificación, Contratación económica, Sistema de relaciones financieras, Contabilidad, Control Interno, Costo, Precios, Sistema informativo, Atención al hombre, y Mercadotecnia.”<sup>38</sup>

Ahora, según el Decreto No. 281 antes mencionado, en su artículo 55, se aprobaron los siguientes: el Sistema de Organización General, el Sistema de Métodos y Estilos de Dirección, el Sistema de Atención al Hombre, el Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios, el Sistema de Gestión de la Calidad, el Sistema de Gestión del Capital Humano, el Sistema de Gestión Ambiental, el Sistema de Gestión de la Innovación, el Sistema de Planificación, el Sistema de Contratación Económica, el Sistema de Contabilidad, el Sistema de Control interno, el Sistema de Relaciones Financieras, el Sistema de Costos, el Sistema de Precios, el Sistema Informativo, el Sistema de Mercadotecnia y el Sistema de Comunicación Empresarial. Para un análisis comparativo puede consultarse el Anexo 6.

Según lo dispuesto, “las empresas que aplican el SDG Empresarial, están obligadas a implantar su sistema de mercadotecnia, para ello deberá establecerse y aprobarse por el director general de la empresa el proceso que organiza esta actividad”<sup>39</sup> y esto es un elemento importantísimo y concluyente en cuanto a si las empresas cubanas utilizan o si debieran utilizar o no el Marketing.

Si se analiza lo establecido desde 1998 al respecto, se debe decir que dentro de las principales funciones que debía desarrollar este subsistema se encuentran:

- Elaborar el plan y presupuesto de mercadotecnia de la empresa, sobre las bases de la estrategia adoptada por la dirección de la empresa.
- Estimular la demanda para la proyección y control de las ventas.
- Vigilar la evolución del mercado, para lo cual se requiere de un sistema de información (que incluye el sistema de datos internos de investigación de mercado etc.), que le permite retroalimentar a la dirección en relación con las decisiones estratégicas adoptadas y al área de mercadotecnia.

---

<sup>38</sup> Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Comité Ejecutivo del Consejo Ministros. - - La Habana: / s.n. /, 1998. Capítulo 1. Pág. 2

<sup>39</sup> Decreto No. 281. CECM. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal Capítulo I Generalidades. Artículo 652. 16 de agosto del 2007. Pág. 216.

- Seguir la marcha del plan y tomar las decisiones operativas requeridas para el cumplimiento del mismo.
- Coordinar su acción con los diferentes subsistemas de la empresa (producción, fuerza de trabajo, investigación y desarrollo, finanzas, aprovisionamiento, etc.) para asegurar la eficiencia y los resultados económicos de la actividad de Mercadotecnia.
- Estudiar la demanda, la competencia y los costos que permitan definir los diferentes tipos de precios (del consumidor final, mayorista, etc.)
- Vincular y coordinar con los diferentes eslabones de la cadena de distribución.
- Dirigir oportunamente la fuerza dedicada a las ventas: selección, establecimiento de recorridos, cuotas de ventas, etc.
- Organizar y dirigir las acciones de comunicación que la empresa debe realizar con su público, ya sea con medios propios o contratados con terceros.”<sup>40</sup>

Por otro lado, si se analiza lo establecido ahora en el 2007, se puede constatar que “la implantación del sistema de mercadotecnia en la empresa permite establecer una relación dinámica entre la empresa y su entorno inmediato y mediato. Por esa razón se hace imprescindible, que la empresa estatal ejecute las siguientes acciones para garantizar la implantación del sistema de mercadotecnia:

- 🔧 Identificar y seleccionar mercado, sociedad y clientes a los cuales están dirigidos sus productos o servicios.
- 🔧 Elaborar bases de datos actualizada de las características de los clientes actuales.
- 🔧 Conocer y tener documentada las necesidades, deseos, expectativas y demandas de la sociedad y los clientes a los cuales están dirigidos sus productos y servicios.
- 🔧 Documentar las opiniones de los clientes actuales sobre los productos o servicios que oferta o presta la empresa.
- 🔧 Diseñar ofertas acordes a las expectativas de la sociedad y de los clientes en productos y servicios.
- 🔧 Dirigir su actividad para satisfacer las necesidades de la sociedad y de los clientes en productos y servicios; teniendo documentado e implantado el sistema de atención a clientes.

---

<sup>40</sup> Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Comité Ejecutivo del Consejo Ministros. - - La Habana: / s.n. / , 1998. Capítulo 17. Pág. 138-142.



- ✚ Estudiar el tamaño del mercado donde opera la empresa y tener documentados y evaluados las acciones que se realizan para alcanzar un mejor posicionamiento en su mercado meta.
- ✚ Evaluar y aprobar los proveedores de la empresa, efectuando tal y como está establecido los pliegos de la concurrencia.
- ✚ Participar en el proceso de conformación de los contratos con los clientes y suministradores de la empresa.
- ✚ Garantizar que los productos y servicios que ofrece la empresa se distingan en el mercado y sean reconocidos por la sociedad por sus atributos (precio, prestaciones y calidad).
- ✚ Planear y proponer la fijación de precios.
- ✚ Planear y ejecutar la promoción y distribución de productos y servicios.
- ✚ Dar seguimiento y respuesta a las quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.”<sup>41</sup>

-La guía metodológica para la elaboración del expediente de Perfeccionamiento Empresarial dictaminada oficialmente por el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial del CECM, con fecha de Noviembre de 2006, que pueden aplicarse en todos los nuevos proyectos de expedientes que se confeccionen a partir del año 2007.

Ésta Guía constituye una premisa fundamental para la guía propuesta en este trabajo, porque en su sección XIX se abordan los contenidos de Mercadotecnia y refiere que en ésta sección del expediente se debe<sup>42</sup>:

- ❖ Elaborar el sistema de mercadotecnia, según lo expresado en las Base Generales del Perfeccionamiento Empresarial.
- ❖ Elaborar y aprobar el “Procedimiento para el sistema de mercadotecnia”.
- ❖ Elaborar y aprobar el “Manual Corporativo de la empresa”.

Demostrándose una vez más la necesidad del control sistemático de estas cuestiones.

Otra premisa en la que descansa la guía metodológica propuesta es la relacionada con:

3. Propósito fundamental de la Auditoría de Gestión de Mercadotecnia. Las funciones que se han tenido en cuenta para la realización de la Auditoría de la Gestión de

<sup>41</sup> Decreto No. 281. CECM. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal Capítulo I Generalidades. Artículo 653. 16 de agosto del 2007. Pág. 216-217.

<sup>42</sup> Guía Metodológica para la elaboración del expediente del Perfeccionamiento Empresarial. CECM.—La Habana:/ s.n /, 1998.. Sección XIX.

Mercadotecnia en el Capítulo I de este trabajo demuestran que son muy similares a las de cualquier auditoría de Gestión; sólo que en éste caso se llevan a cabo dentro del área funcional de comercialización (Mercado); además para su realización se tienen en cuenta las mismas responsabilidades, así como que se debe tener observancia a las normas de auditoría y demás regulaciones establecidas. La finalidad o propósito es el mismo que el de cualquier otra auditoría de gestión, lo que en este caso de Mercadotecnia. La auditoría refleja dónde están las deficiencias, para erradicarlas a través de un plan de acción, por tanto además de evaluar, sirven de diagnóstico.

Hay algo muy importante con respecto a la auditoría de este subsistema y el propósito de ella y es que “la empresa deberá formular e implementar sus procedimientos propios de control de la eficacia y la eficiencia de la Mercadotecnia, entre ellos las auditorías mercadotécnicas, y el empleo de técnicas y procedimientos de medición del desempeño mediante índices y relaciones”<sup>43</sup>. Por tanto es incluso una disposición legal que se elaboren y apliquen instrumentos como el que se propone y aplica en el Capítulo III.

Una vez expuestas las premisas en las que se sustentará la guía metodológica, se hará referencia sobre algunas metodologías que se han elaborado para este fin tanto en el ámbito nacional como internacional.

Lo expuesto confirma una vez más la necesidad de elaborar una Guía metodológica sobre auditorías de Gestión de Mercadotecnia para las empresas en Perfeccionamiento Empresarial y así contarán con un rasero de control en la Gestión de Mercadotecnia. ¿Pero, por qué este autor ha decidido circuncibir la investigación a las Empresas Agropecuarias? ¿Qué de particular tiene la producción agropecuaria en Cuba actualmente?

#### **2.4.La comercialización de la producción agropecuaria en Cuba. Sus particularidades.**

Antes del triunfo de la Revolución de 1959, la comercialización de la producción agropecuaria que se destinaba al consumo directo, y que por lo común provenía de pequeños y medianos productores, solía estar a cargo de un gran número de

---

<sup>43</sup> Decreto No. 281. CECM. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal Capítulo I Generalidades. Artículo 667. 16 de agosto del 2007. Pág. 219.

comerciantes intermediarios vinculados al mercado urbano, aunque los medianos y grandes productores podían y algunos solían hacerlo directamente.

El intermediario era de esa forma, una institución básica de la economía agraria, que constituía el vínculo entre los productores y la distribución urbana. Para esto último disponía de recursos financieros que le permitían dar créditos o préstamos a los productores y cubrir sus operaciones, poseían medios de transporte, envases, locales, instalaciones de beneficio y vínculo con el mercado minorista y la industria.

La actividad de comercialización en manos privadas “era pues una de las actividades y formas de explotación a los campesinos, a los que imponía precios de miseria y de exacción a los consumidores, establecidas en la agricultura”<sup>44</sup>.

Lo antes abordado condujo a la Ley de Reforma Agraria, que ya estaba plasmada en el Programa Político de la Revolución, incluso muchos años antes de su triunfo. Por eso a sólo cinco meses del 1ro de enero de 1959, se promulga la Primera Ley de Reforma Agraria, con la que se iniciaron las transformaciones de la agricultura en el país. Como resultado de esta ley, el Estado se convirtió en propietario del 40 % del fondo de tierras, surge la Empresa Estatal y se hicieron propietarios de sus tierras cerca de 120 000 campesinos, los que antes eran arrendatarios, aparceros, precaristas, y vivían en la más extrema miseria.

Las agresiones económicas y militares de EE.UU. comenzaron inmediatamente después de tomadas las primeras medidas revolucionarias, las que afectaron los intereses de los latifundistas. Esto obligó al Estado Revolucionario a promulgar en 1963 una segunda Ley de Reforma Agraria, que limitó la propiedad individual a 67 ha. De esta forma, el pueblo se hizo dueño del 70 % de las tierras y se consolidó la figura de la empresa estatal, como rasgo distintivo de la agricultura cubana y su estructura de propiedad en esa época.

Esto permitió elaborar en lo sucesivo una estrategia de especialización de las empresas agrícolas cubanas, aprovechando las ventajas de la escala técnica, la adecuación de los cultivos al suelo, la experiencia, la especialización de los trabajadores y la distribución y ubicación de las siembras, de acuerdo con las exigencias de la industria, el transporte y los clientes y de producción, la gran influencia de los factores naturales sobre los procesos productivos en animales y plantas, así como las tres formas de propiedad

---

<sup>44</sup> Rodríguez, J. Cuba Socialista. Aspectos económicos del proceso de rectificación. Editada por el CCPCC. 1990, p.86-88.

social (estatal, cooperativa y privada), “todo esto hace que la producción agropecuaria en relación con otros sectores de la economía tenga mayor complejidad, por lo cual el logro o cumplimiento de los objetivos planeados por la dirección del Sector condiciona formas y métodos específicos a estas características cuyo desconocimiento o traslado mecánico en cuanto a principios, formas y estilo de otros sectores pueden ser absolutamente inapropiados para la agricultura”<sup>45</sup>.

Fue, y es principio de la Revolución, respetar la voluntad de los campesinos, y bajo esta premisa se crearon en esa época las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), en la que los campesinos miembros mantienen la propiedad individual sobre la tierra, pero se unen para contratar determinados servicios y hacer trámites como créditos y otros. Han demostrado alta eficiencia, y el Estado en estos últimos años ha venido desarrollando un movimiento para fortalecer este tipo de organización, sobre todo elevando su capacidad gerencial.

En los 80 se introduce el Mercado Libre Campesino. Fue un hecho causado por una necesidad coyuntural y un acto de buena fe; tenía una finalidad múltiple que era estimular la producción, suprimir el Mercado Negro, lograr que algunos productos que los campesinos no recogían se recogieran, donde se buscaba la posibilidad de algunas producciones marginales que el Estado y las grandes empresas agrícolas especializadas no suelen producir o para llevar un poco más de mercancías al mercado, obstaculizando así el contrabando, y para lograr un mayor esfuerzo en los campesinos individuales.

La evolución y desarrollo de cada una de las actividades agrícolas, así como los procesos de transformación, se caracterizaron por logros y fracasos durante varias décadas de la Revolución, pues “el Sector Agropecuario constituye un subsistema de producción dentro de la economía donde se desarrolla un proceso de interacciones e interrelaciones en las cuales influye la política integral que abarca la producción, beneficio y transformación industrial, mercado interno y externo, ingresos, precios, créditos, medidas impositivas y protección del medio ambiente. La gran cantidad de ramas que posee lo hacen distinguirse en cuanto a características y peculiaridades

---

<sup>45</sup> Nova González. A,” La Reactivación Económica del Sector Agropecuario Cubano”, Economía y Desarrollo, Nº 1, 1995, p.85.

propias diferenciándose por: el carácter cíclico estacional de los trabajos, y las marcadas diferencias entre los periodos de trabajo”<sup>46</sup>.

Como consecuencia, surgió una situación negativa y lamentable: un considerable grupo de intermediarios comenzó a aparecer, que no producían nada, desde luego se adueñaron del mercado y elevaron exageradamente los precios, entonces gradualmente aumentaban los productos y con ellos los precios de esos productos, bien altos y despiadados por demás “y ellos imponían la ley en el mercado, cada vez más caro, y compraban y acaparaban productos que en muchos casos los campesinos debían haber vendido a acopio para su normal distribución. A los intermediarios les sirvió de base aparte de la necesidad, los parceleros, personas que tenían un pedazo de tierra, algunos legales y muchos ilegales”<sup>47</sup>.

Fidel Castro clasificó a esos intermediarios como “gente parásita que no producen nada”; además, la diputada Mercedes Cavada aseguró que los intermediarios originan el alza de los precios y Lage aseveró “que la mejor manera es la vía de seguir incrementando los mercados agropecuarios estatales donde no existe el intermediario y los precios están controlados por estar por debajo de los precios del mercado al que concurren los privados.”<sup>48</sup>

Por tanto, una decisión insoslayable del Proceso de Rectificación de Errores y Tendencias Negativas, en 1986 fue eliminar el Mercado Libre Campesino, cuyas ventas no tenían volúmenes significativos pero daban lugar al enriquecimiento de campesinos e intermediarios, afectaban el desarrollo del movimiento cooperativo y eran fuente de irritación de la población. Fue en ese momento que se resolvió al Ministerio de la Agricultura las empresas provinciales de acopio. Hasta ese momento se subordinaban a los Órganos Provinciales del Poder Popular. Ahora se integraban a la Unión Nacional de Acopio, “la cual se responsabilizó con nuevas tareas encaminadas a mejorar los balances y la distribución de los productos del agro”<sup>49</sup>.

En la década de los 90, con la repentina caída de la producción agropecuaria debido al derrumbe del Campo Socialista y la desaparición de la URSS, se estableció el

---

<sup>46</sup> Tomado de: Prieto Cabrera Justo Luis, “Propuesta e Implementación de un Sistema de Comercialización para las Producciones Agrícolas. Caso de Estudio: “Municipio C. del Sur”. Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Agropecuarias. Cuba. UPR. 2005. Pág. 16.

<sup>47</sup> Asamblea Nacional del Poder Popular. El programa alimentario. Acopio y comercialización. Editorial José Martí, 1991. p.21.

<sup>48</sup> Cosano Alen, R. Intermediarios Agrícolas y alza de los Precios. htm. 2004, p.1

<sup>49</sup> Zumaquero Posada, O. Economía de la Agricultura Socialista. 1983

desabastecimiento de los insumos fundamentales de la agricultura. La crisis afectó a las organizaciones de acopio, agravando aún más la difícil situación de la distribución de las deprimidas producciones agrícolas a la población, lo que trajo consigo el surgimiento del Período Especial y la escasez de suministros agrícolas, el contrato de compraventa especial de productos agropecuarios cayó en descrédito y desuso.

Durante esta década, en el año 1993 comenzó el proceso de creación de las Unidades Básicas de producción cooperativa (UBPC) como una nueva forma de producción, abarcando también las actividades de los cultivos varios. Las mismas modificaron las condiciones de trabajo e ingresos de los obreros de las granjas estatales hacia formas cooperativas, recibiendo las tierras en usufructo gratuito e indefinido en tiempo y los demás medios, en condiciones favorables de créditos, además de extensiones fiscales y subsidios presupuestarios cuando se requiere.

Durante estos años la evolución del Sector Agrícola ha estado acompañada por mecanismos de comercialización que esencialmente se han mantenido invariables y cuya responsabilidad fue cumplida siempre por las Empresas Provinciales de Acopio. Pero, los enormes cambios que encara el mundo contemporáneo en el orden tecnológico, económico, competitivo, político y socio – demográfico, han impuesto a las organizaciones empresariales retos que solo es posible superar llevando a cabo transformaciones en su estructura, recursos y patrones de competencia.

En el caso de Cuba, la agudización del Bloqueo Norteamericano y la desaparición de las antiguas relaciones con la URSS y los países de Europa del Este han obligado a la reestructuración empresarial y muy especial al diseño e implementación de estrategias comerciales.

Carlos Lage planteó “que no preferimos un mercado con pocos productos y altos precios, el objetivo que se estaba buscando era incrementar la producción, el de incrementar la oferta de bienes y servicios a toda la población y afirmó que su prestigio y credibilidad debería crecer en la medida en que el nivel de suministros se correspondiera con el volumen de producción contratada y se convierta además en un solo contrato al concluir en una misma organización económica la responsabilidad de los suministros agrícolas y servicios técnicos con el acopio y comercialización de la producción”<sup>50</sup>

Luego, a partir de 1994 comenzó en gran escala la producción de hortalizas, mediante

---

<sup>50</sup> Lage Dávila, C. Inauguración de la II Feria Internacional de la Habana 1994, p. 6,13.

un movimiento de popularización. A este movimiento se incorporaron grandes masas del pueblo a producir alimentos en cada metro cuadrado de las ciudades, pueblos, y asentamientos poblacionales para utilizar al máximo los recursos territoriales, con principios de agricultura sostenible. Se dice que se logró reducir la cadena a dos eslabones fundamentales: productor - consumidor, y de esa manera se minimizaron las pérdidas.

Este programa tuvo como objetivo “lograr una eficiente y ágil comercialización de los productos de la agricultura urbana, que la red de puntos de venta y placitas cubran las necesidades en las ciudades y poblados, con una correcta ubicación, e incentivar la creación de puntos móviles que lleven los productos desde las periferias al centro de las ciudades, con diferentes variantes, según las características de la ciudad”.<sup>51</sup>

Una vez analizado todo lo anterior, no caben dudas de que la comercialización de la producción agropecuaria en Cuba constituye una prioridad del Consejo de Ministros y de la Asamblea Nacional del Poder Popular; ya que su realización significa “garantizar el aseguramiento ininterrumpido de los alimentos a la población, el consumo social, la industria, el turismo y la exportación. Aspectos estos que han sido dictados textualmente en la Resolución y Lineamientos para la Contratación de la Comercialización de las Producciones Agropecuarias y Forestales del Ministerio de la Agricultura.”<sup>52</sup>

Actualmente, a pesar de los avances que ha experimentado la Economía Cubana en algunos elementos, no se han logrado iguales resultados en el Sector Agropecuario, produciéndose un decrecimiento en la tenencia de la tierra en el sector estatal, “pero la respuesta en términos productivos a los cambios institucionales y a la creación de mecanismos de mercado aún es insatisfactoria, lo cual se refleja en el lento crecimiento de la producción de alimentos, los bajos rendimientos de niveles agrícolas, el insuficiente aprovechamiento de la tenencia de tierras y en general la débil respuesta en términos de eficiencia y competitividad”<sup>53</sup>.

### **2.3.1. Particularidades del Sector Agropecuario.**

Para desarrollar cualquier actividad en el sector, se debe tener en cuenta que el mismo posee un conjunto de particularidades:

---

<sup>51</sup> Lineamientos para los Subprogramas de la Agricultura Urbana para el año 2003 y Sistema Evaluativo. 2002. Pág. 5.

<sup>52</sup> Tomado de: Prieto Cabrera Justo Luis, “Propuesta e Implementación de un Sistema de Comercialización para las Producciones Agrícolas. Caso de Estudio: “Municipio C. del Sur”. Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Agropecuarias. Cuba. UPR. 2005. Pág.20.

<sup>53</sup> Documento, Centro de Estudio de la Economía Cubana, (CEEC), La Habana, 2000.

1. Cuenta con un mecanismo de producción y reproducción de organismos vivos.
2. La reproducción económica y la natural coinciden.
3. El carácter cíclico estacionario de los trabajos agrícolas coinciden con el ciclo de vida de los cultivos.
4. En la agricultura la tierra es medio y objeto de trabajo, el cual mejora con un adecuado uso y se deteriora si se explota abiertamente.
5. El período de trabajo y el de producción están separados.
6. Produce su propia materia prima.
7. La existencia de variadas formas de producción: la complejidad es tal que en ellas interactúan tres formas de producción (estatal, cooperativa y privada) cuyos objetivos, intereses y metas son diferentes.
8. Coexisten varias formas de precio: mayoristas, minoristas, diferenciados, de mercado agropecuario, y para el turismo.

Así se puede concluir que a pesar de estas particularidades que tiene la agricultura, las mismas no se pueden ver de forma absoluta y aislada, no son más que atributos generales del Sector, cuyo proceso de transformación se agudizó a partir del año 1989, en el que se comenzó la aplicación de un conjunto de medidas y cambios que en la actualidad aún se implementan, destacándose entre estos<sup>54</sup>:

🚦 La formación de la mayor cantidad de organizaciones pequeñas en las estructuras productivas (Unidades Básicas de Producción Cooperativa y Granjas Estatales de Nuevo Tipo).

🚦 Separación de la actividad estatal de la empresarial (Organizaciones Económicas).

🚦 Introducción de las Asociaciones Mixtas y Proyectos de Cooperación.

🚦 Entrega de tierras ociosas a usufructuarios.

🚦 Se autoriza la venta de producciones agrícolas en MLC.

🚦 Comienza el nuevo proceso de reorganización estatal denominado Perfeccionamiento Empresarial.

A pesar de los logros que se han obtenido, se suele considerar que todavía existe un conjunto de factores que afectan de forma general la eficiencia económica y en particular

---

<sup>54</sup> Tomado de: Prieto Cabrera Justo Luis, "Propuesta e Implementación de un Sistema de Comercialización para las Producciones Agrícolas. Caso de Estudio: "Municipio C. del Sur". Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Agropecuarias. Cuba. UPR. 2005. Pág.22.



el mayor desarrollo del Sector. Ellos necesitan ser eliminados lo antes posible. Algunos ejemplos son:<sup>55</sup>

- ✚ Baja y deficiente aplicación de la ciencia y la técnica en función de la producción y la comercialización.
- ✚ Insuficiente diversificación de la producción.
- ✚ Violación de los principios de autonomía económica operativa (especialmente para las UBPC, CPA, y CCS).
- ✚ Bajos niveles de rendimiento agrícola.
- ✚ Escasa liberación de las fuerzas productivas.
- ✚ Se carece de estrategias promocionales adecuadas.
- ✚ Bajo nivel de productos competitivos en el mercado externo.
- ✚ Deficientes mecanismos de estimulación.
- ✚ Rigidez y falta de autonomía en la política de precios.
- ✚ Desequilibrio financiero interno.
- ✚ No existen amplios conocimientos en cuanto a calidad de las producciones y servicios especializados a clientes.
- ✚ Los mecanismos de comercialización no satisfacen la demanda actual de producto del sector.

Estos factores actúan de manera general en la actividad de comercialización de todo el país. Hasta ahora se han explicado por el autor algunas de las particularidades de la comercialización de productos agropecuarios en Cuba, y se evidencia que un cambio en el sistema de comercialización vigente en aras de disminuir los niveles de insatisfacción de las necesidades aún latentes en la población, es necesario. El proceso de Perfeccionamiento Empresarial ha de pulir lo que falta en las empresas de este Sector, pero para ello es indispensable el control, y nada más cercano a ello, que las auditorías, y en este caso comerciales o de Mercadotecnia.

Luego, si se hace un análisis del desarrollo de la agricultura en Cuba en los últimos años, se puede evidenciar que el aporte al PIB en millones de pesos disminuyó de 1924,6 en el 2004 a 1700,5 en el 2005, y a 1597,7 en el 2006, tal y como se muestra en la tabla 2.1. Esto significa que en el año 2004 la agricultura aportó al PIB un 6 %, que en los siguientes años disminuyó y se mantuvo en un 4 %, tal y como se muestra en la tabla

---

<sup>55</sup> Ídem. Pág. 24.

2.2. Esto quiere decir que es necesario definir acciones encaminadas a revitalizar esta actividad, por cuanto representa una profunda importancia para el óptimo desarrollo de las demás actividades de la economía, como ya se dijo anteriormente.

Ahora, ¿Cómo estará la situación económica de la Agricultura en la Provincia de Pinar del Río? A eso se dedicará el siguiente subepígrafe.

### 2.3.2 La comercialización de la producción agropecuaria en Pinar del Río.

Específicamente en Pinar del Río a partir de la década del 90 se trasformaron las actividades de comercialización, las cuales eran responsabilidad de las Empresas de

Tabla 2.1 Estructura del PIB por clase de actividad económica a precios de mercado.

	Millones de pesos					
CLASE DE ACTIVIDAD	2001	2002	2003	2004	2005	2006
A precios constantes de 1997						
1. Agricultura, caza, silvicultura y pesca	1.924,1	1.875,7	1.920,6	1.924,6	1700,5	1.597,7
2. Explotación de minas y canteras	412,3	463,6	471,8	449,8	450,4	459,0
3. Industrias manufactureras	4.780,6	4.787,8	4.692,9	4.809,3	4864,7	4.956,9
4. Electricidad, gas y agua	577,9	591,9	610,5	595,2	585,4	605,5
5. Construcción	1.658,1	1.618,7	1.689,6	1.858,4	2209,1	3.042,0
6. Comercio, restaurantes y hoteles	7.633,3	7.788,7	8.175,1	8.232,8	8627,3	10.581,5
7. Transportes, almacenamiento y comunicaciones	2.715,6	2.716,6	2.791,0	2.925,9	3166,2	3.458,6
8. Establecimientos financieros, bienes inmuebles y servicios a empresas	2.076,1	2.101,2	2.104,6	2.207,7	2229,2	2.332,3
9. Servicios comunales, sociales y personales	9.333,6	9.730,1	10.395,8	11.567,9	14806,5	16.373,3
10. Derechos de importación	335,3	338,6	377,5	452,2	528,6	657,0
Total: Producto interno bruto	31.446,9	32.012,9	33.229,4	35.023,8	39.167,9	44.063,8
<b>Fuente:</b> Anuario Estadístico de la República de Cuba, 2006						

**Tabla 2.2 Análisis del PIB por clase de actividad al cierre de diciembre del 2006.**

Actividades	%	%	%
1. Agricultura, caza, silvicultura y pesca	6	4	4
2. Explotación de minas y canteras	1	1	1
3. Industrias manufactureras	14	12	11
4. Electricidad, gas y agua	2	2	1
5. Construcción	5	6	7
6. Comercio, restaurantes y hoteles	24	22	24
7. Transportes, almacenamiento y comunicaciones	8	8	8
8. Establecimientos financieros, bienes inmuebles y servicios a empresas	6	6	5
9. Servicios comunales, sociales y personales	33	38	37
10. Derechos e importación	1	1	1
Total	100	100	100
Fuente: <b>Elaboración propia. Cuba, 2007.</b>			

Acopio de cada lugar, partiendo del hecho de que toda la producción debía ser contratada y vendida a estas últimas a precios fijados a escala nacional. La realidad de estos años demostró que los mismos no pudieron evitar las contradicciones entre las empresas productoras y acopio, dado que en ocasiones se gastaba mucho más en producir cualquier producto agrícola que lo que se ofrecía por una unidad del mismo.

Ante esta realidad, tanto la dirección nacional como provincial del Ministerio de la

Agricultura plantearon la necesidad en 1998 de fusionar las actividades de ambos organismos y constituir el Grupo Provincial de Cultivos Varios, entidad estatal con personalidad jurídica propia y con funciones de comercialización agrícola y de prestación de servicio a las formas de producción.

Dentro del desarrollo económico de la provincia, el Sector Agropecuario juega un papel muy importante, pues representa un 27 % de su PIB, aventajado solamente por el Comercio con un 33 %, la industria está en tercer lugar con un 20 %, según datos consultados con fecha del cierre de diciembre del 2005, tal y como se muestra en la tabla 2.3.

**Tabla 2.3 Valor agregado por sectores económicos y análisis por clase de actividad 2003 -2005**

Miles de Pesos						
Concepto	2003	%	2004	%	2005	%
<b>Total</b>	735.755,0		673.150,4		780.096,7	
<b>Industria</b>	121.811,3	0,16	133.279,5	0,20	154.824,0	0,20
<b>Construcción</b>	65.591,7	0,09	63.394,3	0,09	69.267,1	0,09
<b>Agropecuaria</b>	215.192,6	0,29	144.093,2	0,21	209.941,3	0,27
<b>Silvicultura</b>	34.069,3	0,05	31.840,4	0,04	41.429,4	0,05
<b>Transporte</b>	25.666,1	0,03	26.649,0	0,04	25.420,6	0,03
<b>Comercio</b>	256.369,3	0,34	253.528,7	0,38	256.487,9	0,33
<b>Comunicaciones</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Otras actividades productivas</b>	4.754,5	0,006	7.694,9	0,01	8.615,8	0,01
<b>Servicios comunales y personales</b>	5.355,2	0,007	4.388,9	0,007	3.536,8	0,005
<b>Cultura y arte</b>	1.895,7	0,003	2.240,8	0,003	2.662,9	0,003
<b>Salud pública, asistencia social, deporte y</b>	2.988,0	0,004	2.668,0	0,004	2.943,0	0,004

<b>turismo</b>						
<b>Otras actividades no productivas</b>	2.061,3	0,003	3.372,7	0.005	4.967,9	0,006
		1		1		1
Fuente: <b>Elaboración propia a partir de datos consultados en el Modelo 5901 del SIEN.</b>						

Es decir, que si bien a nivel de país la agricultura solo representa un 4 % del PIB, a nivel de provincia la situación es distinta. Por un lado se debe buscar la eficiencia y competitividad porque la actividad que sustenta a las demás y al propio ser humano está aportando poco a la producción total de bienes y servicios de la nación menos el consumo intermedio, y por el otro, se debe hacer lo mismo, porque esa actividad es la segunda en importancia dentro de todas las actividades desarrolladas en la provincia.

Es criterio de este autor, que el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, debe incidir positivamente en las empresas agropecuarias que estén en él, pues la necesidad de inyectar la economía del país y la de la provincia con niveles óptimos de economía, eficiencia y eficacia son evidentes a la luz de los datos analizados anteriormente. Muchas son las acciones que se han llevado a cabo ya y las que han de llevarse a cabo, pero el control de las líneas mercadotécnicas en esas empresas juega un papel esencial. El autor considera que no es necesario otro reglamento, ni otras bases, que las que ya fueron establecidas en 1998, y modificadas en 2007 para que las empresas agropecuarias en Perfeccionamiento realmente puedan seguir sosteniendo la economía de la Provincia y logren alcanzar un lugar más importante en el desarrollo económico del país, mas bien, es hora de controlar lo establecido, no solo en el subsistema de Mercadotecnia, sino en todos, pero por alguno se ha de comenzar, si bien es bien cierto que es preferible empezar por este, que pone en juego cosas tan serias, como la satisfacción de los clientes, la conquista de nuevos mercados y el liderazgo en la competencia.<sup>56</sup> Es por ello que el autor ha escogido una empresa del Sector Agropecuario de la Provincia de Pinar del Río, para implementar la metodología propuesta en el Capítulo III de esta investigación. Una empresa agroindustrial. Por tanto, sin más preámbulo, se caracterizará brevemente la situación de la industria en la agricultura a nivel agregado, y la empresa escogida a tal efecto.

### **2.3.3. La industria en la agricultura cubana. Algunas reflexiones.**

Cuando se habla de agricultura, se habla también de tierras, cultivos y animales. Pero para poder someter esos cultivos a un conjunto de condiciones necesarias para su

---

<sup>56</sup> A pesar de que hay mucha polémica con el hecho de que haya competencia en una situación en que la demanda supera la oferta, coincido con lo que dijo el Dr. Félix Marrero Prieto en uno de sus artículos: "creemos que están creadas las condiciones para que exista una verdadera competencia entre los productores agropecuarios", ya que esta competencia tomará lugar visiblemente cuando sea necesario luchar por mayor calidad, y para luchar por calidad no necesariamente la oferta tiene que superar la demanda. Todo este proceso traerá como resultado un cliente más satisfecho.

correcta y óptima labranza, se hace necesario el empleo de determinada tecnología.

Desde tiempos antiguos el hombre buscó medios para interactuar con la tierra y producir mejor. Un ejemplo cubano es la coa, instrumento que los aborígenes utilizaban para sembrar la tierra, y que en su momento trajo muy buenas consecuencias y contribuyó al aumento de la productividad del trabajo.

Desde hace tiempo, y hasta la actualidad, el hombre ha utilizado los beneficios de los adelantos de la ciencia y la tecnología para el desarrollo de todas las actividades que llevan a cabo en la sociedad, y la agricultura no ha estado exenta de ello.

Es por eso que existen empresas industriales, cuya responsabilidad consiste en producir maquinarias, equipos y medios para que el hombre pueda llevar a cabo fructíferamente la actividad agropecuaria. Así, es correcto que exista una empresa que elabore las maquinarias que son necesarias para renovar aquellas que se vuelven obsoletas en la industria azucarera, por ejemplo. O también se necesita una empresa que funda los arados para labrar la tierra, como lo hace la empresa escogida para esta investigación. Y así muchas otras.

Luego, si se analiza la tabla 2.4, donde se muestra la producción industrial total de productos seleccionados en el período del 2001 al 2006, se notan a simple vista cambios significativos. Si se cierra el cerco al período del 2004 al 2006, puede evidenciarse que las estructuras de acero elaboradas disminuyeron de 15 133,6 a 12 391,2 toneladas, los envases de aluminio rígidos para tabaco dejaron de producirse, los equipos de implementos de cultivo en el 2004 fue de 303 unidades, subió este valor a 884 unidades en el 2005, sin embargo decayó a 522 unidades en 2006, que si bien aún se mantiene superior al 2004, es preocupante la caída en la cantidad de unidades producidas para este último año; los arados en 2004 fueron 1270 unidades, en 2005 esta cifra disminuyó hasta solo 448 unidades y en el 2006 se incrementó a 623 unidades, pero esta cifra aún está muy lejos de la cifra del 2004. En el caso de las gradas, el año 2006 se presentó con solo 47 de ellas, cuando en 2004 y 2005 se había tenido cifras de 100 y 220 unidades respectivamente. Y en el caso de los equipos para la industria azucarera, de 7,9 y 1,7 MMP en 2004 y 2005 respectivamente, en el 2006 no hubo producción.

**Tabla 2.4 Producción industrial total de productos seleccionados**

RAMAS Y PRODUCTOS	UM	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Fabricación de productos metálicos, excepto maquinarias y equipos							
			21	19	25	15	12
Estructura de acero	t	27 744,2	474,8	742,4	631,5	133,6	391,2
Envases de acero (excluye cilindros de gas)	MU	305,2	298,6	350,4	251,6	365,9	242,1
Cilindros de gas (excluye reparados)	MU	122,1	135,7	102,3	89,7	70,7	17,2
Calderas de vapor	U	21	20	18	24	18	51
Puertas y ventanas de aluminio	Mm²	208,4	225,9	262,5	302,3	408,2	539,4
Envases de aluminio rígido para tabaco	MU	3 086,8	17,2	-	281,8	-	-
Electrodos y varillas para soldar	t	1 586,7	1 819,3	461,5	657,2	041,8	214,7
Ollas de presión	MU	9,9	17,2	20,5	10,5	163,3	220,6
Cafeteras de presión	MU	141,1	51,2	9,1	12,8	26,2	3,2
				2	2	2	2
Puntillas	t	1 768,4	3 320,4	353,1	891,6	607,8	434,7
Fabricación de maquinarias y equipos							
Bombas para agua uso general	U	8.177	5.749	6.259	9.961	10.039	6.861
Cocinas de gas	U	123.357	107.059	64.601	37.889	13.272	164
Cocinas de kerosene	MU	17,7	9,0	0,5	0,6	-	-
Refrigeradores uso doméstico	U	9.106	10.134	7.703	7.425	27	17
Ventiladores	MU	445,6	362,4	132,5	165,1	68,4	53,0
Equipos ind.aire acondicionado y refrigeración	U	3.356	2.721	2.584	1.396	1.657	3.151
Equipos e implementos para cultivo	U	706	1.114	1.660	303	884	522



Remolques agrícolas	U	36	11	24	101	77	15
Arados	U	1.167	607	789	1.270	448	643
Gradas	U	243	179	91	100	220	47
Máquinarias y equipos para industria azucarera	MMP	9,9	9,5	10,6	7,9	1,7	-

Fuente: **Anuario Estadístico de la República de Cuba, 2006.**

Las razones histórico concretas en que vive, Cuba indiscutiblemente inciden sobre los resultados analizados anteriormente.

Ese tema histórico, no es objetivo de esta investigación, si bien ya se abordaron algunos elementos al inicio del Capítulo. Ahora, el autor considera que escoger una empresa que sea agropecuaria, y además industrial, resultaría interesante para verificar cómo se cumplen allí la gradual implementación del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial y específicamente lo referente al subsistema de Mercadotecnia.

No se pueden mejorar los resultados numéricos antes mencionados contentivos en la tabla 2.4, si no se controlan y potencian las acciones inherentes a un proceso de mejoramiento empresarial. Todo perfeccionamiento en el ámbito empresarial, debe implicar un perfeccionamiento en la comercialización de sus productos, es por ello, que el control y la auditoría de Gestión de Mercadotecnia, son importantes en una empresa de la industria de la agricultura.

#### **2.3.4 Caracterización de la Entidad.**

El centro, desde su fundación, ha mantenido como objetivo esencial la satisfacción de las necesidades de partes y piezas mecánicas de la agricultura. A partir de la década del noventa este objetivo se amplía a todas las ramas de la economía cubana, y para este año 2007 ha declarado en conjunto con la empresa (pues por ser una UEB se adhiere a la misión de la misma) la siguiente misión: La ECTA "Humberto Lamothe" cuenta con suficientes instalaciones y personal calificado que garantizan la logística de las producciones y servicios en la rama metalmecánica que demandan sus clientes, con rapidez, calidad, precio, eficiencia y eficacia.

Para el cumplimiento de esta misión al director se subordinan todos los especialistas así como las brigadas.

Esta estructura es la encargada de implementar las funciones para las que está diseñada la UEB, y se muestra en la tabla 2.5.

**Tabla 2.5: Consejo de Dirección de la UEB**

Denominación	Preside	Integrantes
<b>Consejo de Dirección</b>	<b>Director UEB</b>	<b>-Especialista A en Construcción de Equipos y Piezas Agrícolas (Especialista Principal)</b> <b>-Especialista A en Contabilidad y Costo (Especialista Principal)</b> <b>-Técnico B en Recursos Laborales (Especialista Principal)</b> <b>-Especialista A en Abastecimiento. (Especialista Principal)</b> <b>-Especialista Comercial</b> <b>-Jefe del grupo de seguridad y protección.</b> <b>-Obreros seleccionados en asamblea (2).</b>
<b>Fuente: Elaboración propia. Cuba, 2007.</b>		

### **Funciones de la UEB XX Aniversario.**

- 1-Llevar el registro de sus hechos contables, y emitir estados financieros y contables.
- 2-Organizar el proceso productivo o la prestación de servicios.
- 3-Proyectar y ejecutar sus planes y presupuesto, así como los objetivos y tareas en cada periodo.
- 4-Organizar la actividad de Mercadotecnia.
- 5-Operar cuentas bancarias en moneda nacional.
- 6-Aplicar la política de estimulación y sanción aprobada por la empresa.
- 7-Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.

- 8-Cumplir y hacer cumplir la seguridad, salud y medio ambiente del colectivo.
- 9-Desarrollar, controlar y ejecutar las acciones de atención al hombre.
- 10-Asegurar que el personal de la entidad desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
- 11-Dirigir el proceso de innovación a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica acorde con su perfil de servicio. De manera tal que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica para la adquisición de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos.
- 12-Desarrollar las actividades inherentes a la propiedad industrial, definiendo las medidas y procedimientos que garanticen la propiedad legal de los productos del intelecto creados, conforme a los establecido en la legislación vigente sobre propiedad industrial.
- 13-Determinar la necesidad de capacitación de los trabajadores.
- 14-Desarrollar iniciativas creadoras que incrementen los niveles de producción.
- 15-Organizar, controlar y realizar el proceso de fabricación de piezas fundidas y maquinadas para la venta.
- 16-Organizar, controlar y realizar el proceso de fabricación de implementos y piezas agrícolas.
- 17-Fabricación y comercialización de plantillas de fundición.

Para ejecutar el proceso de dirección en la UEB el director tiene un conjunto de facultades que le permiten ejecutar y controlar el funcionamiento interno de la estructura relacionándose a continuación:

- ❖ Firmar contratos económicos de ventas, compras y prestaciones de servicio hasta \$10 000 y hasta 5 000 CUC.
- ❖ Crear los órganos asesores de dirección que más se ajusten a las características de la UEB y reglamentar su funcionamiento.
- ❖ Decidir el ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia o promoción.
- ❖ Dar por terminada la relación laboral con un trabajador.
- ❖ Aplicar las medidas disciplinarias al personal de la UEB acorde a las facultades otorgadas por el Director General.
- ❖ Aprobar o acordar con los trabajadores, la recuperación de la producción por interrupciones.

- ❖ Reconocer o retirar la condición de idoneidad demostrada de los trabajadores de la UEB.
- ❖ Promover y aprobar los planes de capacitación gerencial de los dirigentes y trabajadores.
- ❖ Autorizar el personal de garantía, seguridad y salud en el trabajo y otros a paralizar el proceso productivo o servicios, ante graves violaciones de la disciplina tecnológica.

El órgano supremo en la UEB es el Consejo de Dirección donde se elaboran y acuerdan las estrategias para el funcionamiento, el cual presenta la composición mostrada en la Tabla 2.5.

La entidad se encuentra en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

No se abundará más en las características de la entidad, porque en el próximo Capítulo, específicamente durante la validación de la metodología, se abordarán muchísimos más elementos al respecto.

### **Capítulo III: Propuesta de una Guía Metodológica para realizar Auditorías de Gestión de Mercadotecnia. Validación en la UEB “XX Aniversario Del Desembarco Del Granma.**

El objetivo de éste capítulo consiste en elaborar una propuesta que guíe metodológicamente la Auditoría de Gestión de Mercadotecnia a efectuar en las empresas Agropecuarias cubanas en Perfeccionamiento.

Para demostrar si la guía es viable en la práctica, se toma como caso de estudio la UEB “XX Aniversario Del Desembarco Del Granma” perteneciente a la Empresa Central de Talleres Agropecuarios (ECTA) Humberto Lamothe, caracterizada brevemente en el capítulo anterior.

#### **3.1. Guía para Realizar Auditorías a la Gestión de Mercadotecnia en las Empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Una Propuesta Metodológica.**

Para dar cumplimiento al objetivo de este capítulo el autor se apoyó en las consideraciones teóricas plasmadas en el primer capítulo y en las cuestiones metodológicas abordadas en el segundo. En la Figura No 3.1 se plasman las 5 Fases que contemplan el proceso propuesto. Si la auditoría va a ser realizada por auditores externos lo primero que debe hacerse es una reunión con la dirección de la empresa para entregar la carta de presentación (**Ver Anexo 7**) y llegar a un acuerdo sobre los objetivos, amplitud, profundidad, fuentes de datos, formato del informe y período de tiempo que va a contemplar la auditoría. Luego, si ocurre como es el caso de este trabajo, que la auditoría es interna, pues la entidad la considera así, debido a que no están aprobadas por el MAC auditorías externas de este tipo, entonces este paso sencillamente ha de obviarse, por cuanto no se hace necesaria ninguna carta de presentación.

Posteriormente se muestra la orden de trabajo, documento inicial en todo tipo de auditoría donde se destacan los datos de la entidad auditada, los objetivos de la presente auditoría así como una breve síntesis de los resultados obtenidos (**Ver Anexo 8**). El auditor debe contar en principio con una información básica de la empresa y del sector, así como de su trayectoria, con el objetivo de esquematizar y estructurar el trabajo, y planificar el número de personas y niveles de responsabilidad que se va a tener en cuenta en la obtención de los datos.



Figura 3.1: **Proceso de Auditoría de Gestión de Mercadotecnia.**

Fuente: **Elaboración Propia.**

Además el auditor debe solicitar el Expediente Único de Auditoría donde revisará según el Índice del Expediente Único si se han realizado auditorías anteriormente a la gestión de Mercadotecnia, para revisar las recomendaciones y plan de acción orientado con el fin de que si existen aspectos señalados incumplidos, contemplar su comprobación dentro de los objetivos de la auditoría a efectuar, (Ver anexo 9). También el auditor puede reflejar aspectos relacionados con la última auditoría que aparece en este expediente. Posteriormente se elabora la guía de exploración (**Ver Anexo 10**).

Una vez realizadas estas actividades se está en condiciones de presentar el contenido de cada una de las fases de la Guía Metodológica en correspondencia con el proceso planteado en la figura 3.1.

## **FASE I: EXPLORACIÓN.**

El objetivo que se perseguirá en esta fase iniciadora del proceso estará relacionado con los aspectos organizativos de la auditoría. Estos son necesarios para poder definir los elementos que deben ser objeto de comprobación, los procedimientos de auditoría y su alcance, o sea, que se deben determinar aquí los procesos a auditar, definir los objetivos específicos que se perseguirán en la auditoría, el tiempo que requerirán los auditores así como el costo estimado para realizar la misma.

Entonces esta primera fase estará compuesta por tres pasos o momentos donde se deben definir las siguientes cuestiones:

- 1.- Alcance de la auditoría.**
- 2.-** Objetivos que perseguirá la auditoría del área funcional de Mercadotecnia.
- 3.-** Procedimientos de Auditoría que se pueden aplicar para conseguir los objetivos ya definidos dentro del área funcional de Marketing.

**A continuación se presentan los aspectos en los que se debe trabajar en cada uno de ellos:**


### **PASO 1. ALCANCE DE LA AUDITORÍA.**

El objetivo aquí consiste en delimitar el alcance de la auditoría. Para ello lo primero que se hará será:

- Definir las personas que se van a entrevistar. Las entrevistas deben realizarse tanto al personal interno como externo. La regla cardinal en la auditoría de Mercadotecnia es no confiar exclusivamente en los directores de la empresa para la búsqueda de datos y opiniones; se debe entrevistar también a los trabajadores, personal de Mercadotecnia, clientes, distribuidores y otros grupos externos según se considere necesario. Es este el momento en que se elabora una guía de preguntas (relacionadas con la gestión de Mercadotecnia). Se recomienda utilizar el papel de trabajo No1, o sea, la guía de entrevistas, en los Anexos del 11 al 14 se muestran ejemplos; también se pueden emplear encuestas y observaciones. Es importante la relación con distintas jefaturas o personas entrevistadas pues con el objetivo de obtener mayor cantidad de información el auditor debe realizar entrevistas a la máxima dirección de la empresa y otros directivos. También se puede elaborar la Solicitud de Datos Básicos, DOC 2. (Ver Anexo 15) Al terminar cada entrevista, se confecciona el DOC.4 que se le llama Minuta de entrevista, donde se anotan los aspectos relevantes resultantes de las entrevistas (**ver anexo 16**).


De ser factible, la minuta de la entrevista deberá ser consensuada y firmada por el entrevistado. Este documento, al igual que una copia de la guía, sobre la que se hizo referencia en este texto, se archivará en el file de la auditoría donde el auditor o coordinador del equipo de auditoría determinará en base a los resultados de la búsqueda de información, las operaciones de Mercadotecnia objeto de control, o sea el “qué”.

- Para conseguir información sobre este subsistema el auditor también puede apoyarse en:

-  Requerimientos de la alta dirección del centro.

-  El resultado de la evaluación del Control Interno con relación a la gestión de Mercadotecnia.

-  Los resultados de otras auditorías.

-  Los juicios que se haya formulado el auditor al respecto de la calidad de la gestión de Mercadotecnia.


-  Actas de consejos y reuniones de la dirección.


-  Informes de gestión.

-  Informes de cumplimiento de los objetivos.

- También es objetivo de este paso, determinar el tiempo, o sea el “cuánto”, y lugar de contacto, o sea el “dónde”, de tal forma que tiempo y costo de la auditoría se minimicen.
- Es de suma importancia al realizar la auditoría al subsistema de Mercadotecnia (o comercial) que los auditores tengan siempre presente como ética, el cumplimiento de las normas y procedimientos que se deben cumplimentar durante esta actividad, y los principales aspectos que se deben cometer en el proceso de auditoría, los cuales fueron planteados en el Capítulo anterior.

Este es un momento muy importante en el proceso de auditoría ya que a partir de ello se:

-  Evaluará el grado de economía, eficiencia y eficacia alcanzado en la gestión de Mercadotecnia y su correspondencia con el logro de los objetivos y metas de la empresa.

-  Evaluará el cumplimiento de las leyes y reglamentos relacionados con la gestión de Mercadotecnia y el grado de fiabilidad de la información relacionada con este subsistema.

-  Verificará el Control Interno del subsistema de Mercadotecnia.



A la hora de delimitar el alcance y los objetivos de la auditoría de gestión de Mercadotecnia puede darse el caso de que se quiera seleccionar sólo algunas funciones u operaciones del área para evaluarlas, porque se considere no necesario evaluarlas todas, pero no es lo recomendable debido a que el grado, de economía, eficiencia y eficacia en la gestión de este subsistema depende en gran medida de los cambios constantes y bruscos del entorno de ahí el carácter sistemático de este tipo de auditoría. Una vez delimitadas las acciones que se auditarán y en el período a auditar, se tendrá definido de forma clara el alcance de la auditoría en el Área de Mercadotecnia, por lo que se podrán formular los objetivos.

## **PASO 2. TRAZAR LOS OBJETIVOS QUE PERSEGUIRÁ LA AUDITORÍA EN LA GESTIÓN DE MERCADOTECNIA.**

Es éste el paso donde se definen los objetivos que se perseguirán al auditar el área funcional de mercado o Mercadotecnia. El autor considera importante acotar que estos pueden variar en dependencia de las características de las empresas, de su situación interna y del entorno.

Aquí, el auditor realiza un listado por prioridad de los objetivos de todas las operaciones que auditará.

Los **principales objetivos** que el auditor debe trazar y perseguir dentro del área funcional de Mercadotecnia, pueden ser los siguientes:

1. Conocer el nivel de cumplimiento de la empresa en su planeación comercial.
2. Revisar las principales actividades comerciales y las variables del Marketing.
3. Revisa la planificación y organización comercial de la empresa.
4. Chequear las estrategias y tácticas puestas en marcha, así como la asignación de medios y recursos para la implementación de las mismas.
5. Comprobar si se elabora el plan de Mercadotecnia y se controla su grado de cumplimiento en correspondencia con los objetivos del área
6. Verificar si existe un sistema de información integral que faciliten la medición del desempeño, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y que sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.
7. Conocer si se formulan los presupuestos de la gestión de Mercadotecnia, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

8. Comprobar si existe cultura de responsabilidad social en la gestión de Mercadotecnia, es decir, si poseen los directivos ética y moral tanto dentro de la empresa como ante la sociedad. Qué han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el Estado y el Gobierno a puesto en sus manos en beneficio de la sociedad.

9. Comprobar si existe un buen Sistema de Control Interno, según lo establecido en los "Objetivos de Control Interno". En este objetivo que por ser último no deja de ser uno de los más importantes en el proceso de auditoría de gestión de Mercadotecnia, se deben analizar las cuestiones que se observan en la encuesta que aparece en el **Anexo 17**, esta encuesta no constituye una herramienta rígida de búsqueda de información. El autor considera que se puede modificar en función de las características de la entidad objeto de control y los aspectos de interés a auditar, pero siempre deberá contener las cuestiones intrínsecas del Control Interno relacionadas con el subsistema de Mercadotecnia según orientaciones de la Resolución No.297/ 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.

### **PASO 3. DEFINIR LAS TÉCNICAS DE AUDITORÍA QUE SE PUEDEN APLICAR PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS YA DEFINIDOS DENTRO DE LA GESTIÓN DE MERCADOTECNIA.**

Después que el auditor ha trazado los objetivos de la auditoría, necesita analizar los métodos de los que dispone para conseguir las evidencias, los cuales se conocen con la denominación de técnicas de auditoría.

El empleo de técnicas de auditoría para el auditor interno, está acorde con la necesidad de ajustarse a objetivos y situaciones concretas de diversa índole con la finalidad de buscar evidencia suficiente, competente, relevante y útil para justificar sus conclusiones. El autor considera que cualesquiera que sean las técnicas que se utilicen para la búsqueda de información, es importante que siempre se comience con el diagnóstico general de la empresa, así los auditores tendrán información general, desde el inicio del trabajo sobre el objeto que será auditado.

1. Diagnóstico general de la empresa. Se trata de conocer el ambiente de control de la empresa, donde se pongan de relieve los aspectos más significativos o especiales de la misma con el fin de conocer las características fundamentales así como el funcionamiento de la gestión de Mercadotecnia y su interrelación con otros subsistemas de la empresa.

Debe realizar un análisis del entorno, tanto externo como interno, de la empresa. La obtención de información en esta fase es fundamental y dará una idea clara de dónde está la empresa y con qué cuenta para poder aprovechar todas las oportunidades que se le presentan en el mercado y superar las debilidades que presenta en cuanto a su propia estructura.

Las informaciones obtenidas en esta investigación actualizan a los auditores (aunque estos sean de la misma entidad), puede pronosticar ya desde este momento del proceso de la auditoría el posible nivel de riesgo global de la entidad y la repercusión en la gestión de Mercadotecnia.

Pero para poder llegar a esta conclusión se debe recopilar, revisar, desarrollar y procesar las siguientes informaciones:

🚦 **La misión y objetivos:** Razón de ser de la entidad y metas a alcanzar.

🚦 **Organigrama y Estrategia Organizativa:** La estructura organizativa y planes de acción para alcanzar los objetivos.

🚦 **Tamaño de la entidad:** Cantidad de unidades estratégicas de negocio y departamentos.

🚦 **Dictámenes o informes de auditoría:** Análisis de auditorías realizadas en el pasado.

🚦 **Manuales de funciones:** aquellos documentos elaborados por la dirección de una entidad que describe las funciones a ejecutar en la gestión de Mercadotecnia.

🚦 **Manuales o normas de procedimiento:** los documentos elaborados por la dirección de una entidad que regulan y establecen cómo se procede a ejecutar las funciones de Mercadotecnia.

🚦 **Matriz de autorizaciones:** el documento elaborado por la dirección de la entidad para comprobar las responsabilidades de las personas que tienen acceso a las áreas de Mercadotecnia.

Con el objetivo de obtener más informaciones el auditor puede utilizar también otros tipos de pruebas de auditoría (planeadas y sorpresivas), que pueden realizar para fortalecer el nivel de confianza sobre los datos que están manejando.

Aunque se habló anteriormente de la importancia del análisis del diagnóstico para acometer una auditoría de gestión de Mercadotecnia por la información general que brinda al auditor sobre la entidad, éste por sí solo, no dará el verdadero criterio del posible grado de riesgo del área, por eso es necesario realizar un estudio específico de

cada una de las actividades de Mercadotecnia, lo que ayuda significativamente a la preparación del Plan de Auditoría. Este estudio estará orientado a identificar las actividades más críticas del subsistema, los problemas que existen y sus posibles causas finalizando la misma con el diseño de un programa de auditoría a tal fin.

2. **Análisis.** Esta técnica le sirve al auditor para dividir o fraccionar una información dada, recopilar y manipular la información con el objetivo de llegar a una deducción lógica, determinar las relaciones entre las partes de una operación, así como el impacto sobre la organización de las acciones de sus partes o el efecto de acuerdos, contratos y reglamentos. Esta técnica le permite al auditor interno valorar el comportamiento de los indicadores de gestión con respecto a los estándares establecidos por la organización y con relación a los de instituciones similares del sector. Es fundamental la determinación de los niveles de economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y el grado de consecución de los objetivos, así como detectar oportunidades de mejoras.

Para valorar la fiabilidad de la información el auditor interno deberá utilizar entre otros análisis los siguientes:

- 📊 Datos comparativos con respecto a períodos anteriores.

- 📊 El análisis de saldos, que se efectúa sobre aquellas informaciones numéricas como las cantidades vendidas de productos y/o servicios en distintos años a partir de ello se obtendrá información sobre el comportamiento de la demanda.

- 📊 Analizar el grado de respuesta brindada a los clientes o sea si la empresa le da tratamiento a las quejas recibidas.

- 📊 El análisis que realizan sobre el control de cumplimiento del Plan de Marketing en años anteriores para verificar si estos tributan a la misión de la empresa, a las estrategias y a los objetivos estratégicos trazados por la empresa

Cuando el auditor interno al aplicar los procedimientos analíticos de auditoría, detecta desviaciones deberá investigar si realmente han ocurrido operaciones ineficaces, irregularidades o errores materiales.

Este análisis ayuda al auditor a identificar las áreas o actividades en las que los riesgos de errores e irregularidades son más altos, con el fin de utilizar con eficacia los recursos asignados a la auditoría interna.

3. **Observación.** En este caso el auditor observa la forma de actuar del personal de Mercadotecnia, es fundamental aquí que el auditor realice observaciones sobre el comportamiento con los clientes.

4, **Comprobación.** Consiste en la revisión de documentos y justificantes que respalden los informes relacionados con la gestión de Mercadotecnia. En este sentido se debe comprobar el cumplimiento de las acciones del Plan de Marketing el cual debe estar en correspondencia con la cartera de productos de la empresa.

5. **Inspección.** Es el examen minucioso de los recursos y documentos para determinar su existencia, como el caso del Plan de Marketing de sus productos o líneas de producto estado de conservación y propiedad. Es evidente que con la aplicación de esta técnica sólo se constata la existencia de algo y el estado de conservación, pero no su validez o valoración de manera absoluta. Un examen físico típico en esta auditoría es un chequeo de los procesos de Mercadotecnia, para verificar ejecución.

6. **Confirmación:** Se trata de contrastar una determinada información en general con un tercero ajeno a la empresa, en este caso pueden ser los clientes, distribuidores o vendedores del producto. En auditoría, las confirmaciones se clasifican en positivas y negativas o supuestas. En el primer caso el tercero responde directamente al auditor sobre la conformidad o reparos que tiene al dato previamente remitido. En el segundo caso se solicita que el tercero notifique al auditor sólo en el caso en que no esté de acuerdo con el dato remitido.

7. **Cálculo:** En este caso el auditor, repite una serie de cálculos matemáticos de la parte del Plan de Marketing relacionado con la declaración de beneficios y pérdidas y comprobará si coinciden los gastos a incurrir para el cumplimiento de las acciones de Mercadotecnia en el presupuesto de gastos.

8. **Certificación.** Consiste en la obtención de documentos donde se asegure la verdad de cierto hecho o información, en general firmados o refrendados por una autoridad.

9. **Declaración o confirmación de la dirección.** La indagación oral o investigación de la información que se obtiene del personal de Mercadotecnia, puede ser de tal importancia o trascendencia que no sea suficiente con una información oral, sino que tenga que ser escrita y firmada por la persona de mayor responsabilidad y representatividad de la entidad, como es el director o jefe del Dpto. de comercialización según el caso. Esto es lo que sucede con la carta de representación.

10. **Pruebas selectivas.** Se trata de obtener conclusiones sobre un conjunto de datos, mediante el examen de una muestra.

## **FASE 2: PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE MERCADOTECNIA.**

En esta fase es fundamental tener en cuenta, los procedimientos de auditoría que deben aplicarse, así como la naturaleza, intensidad y alcance de las pruebas obtenidas en el **FASE I** (La Exploratoria).

Esta fase contiene dos pasos:

- Elaborar los planes y/o programa de la auditoría.
- Conformar el presupuesto de la auditoría.

### **PASO 1: ELABORAR LOS PLANES Y/O PROGRAMA DE LA AUDITORÍA.**

Si ya el auditor o equipo de auditoría conoce razonablemente el ambiente en el cual va a trabajar, la profundidad (completo o parcial) y dimensión (específico o general) de su trabajo será más fácil para el equipo de auditoría, cuantificar e identificar los recursos necesarios por procesos del subsistema, de ahí saldrá la información necesaria para elaborar el **Plan Inicial de la Auditoría (DOC.13)**, similar al que se utiliza cuando se hace con las auditorías externas (**Ver Anexo 18**). El autor desea decir que es importante realizar este paso en la auditoría de la gestión de Mercadotecnia, aunque este análisis debe constituir una actividad permanente o eventual del auditor del área de Mercadotecnia porque el plan de la auditoría es el corazón de la misma, es el que guía el proceso de trabajo detallando cómo va a realizarse ésta, con qué, dónde y la duración de la misma (calendario).

De ahí la importancia de este paso dentro del proceso de auditoría de gestión de Mercadotecnia. Es considerado así, ya que para que una auditoría sea efectiva uno de los requisitos fundamentales lo constituye que posea un alto grado de organización y análisis.

El Plan General de Trabajo de la Auditoría se conforma básicamente de los siguientes elementos:

- 🚦 Las actividades o acciones del área de Mercadotecnia que se van a auditar, en caso de haberse determinado no auditarlas todas, que no es lo más indicado.
- 🚦 El número de auditores a incorporar.
- 🚦 Los recursos que necesita el equipo de auditores.
- 🚦 La duración prevista de la auditoría.
- 🚦 Las actividades organizadas por prioridad.
- 🚦 Las medidas de supervisión de la auditoría.

- 🚧 Información sobre reglamentos especiales para asegurar el éxito de la auditoría.
- 🚧 La asignación de las tareas a realizar por cada auditor.
- 🚧 Otras tareas realizadas por los auditores.

## **PASO 2: CONFORMAR EL PRESUPUESTO DE LA AUDITORÍA.**

Es imprescindible anotar los recursos necesarios para el trabajo desde el momento de la planificación de la auditoría. Los recursos básicos para realizar este tipo de auditoría eficientemente, por lo general, se clasifican en dos grupos (recursos humanos y recursos materiales), los cuales dependen del alcance (la profundidad y amplitud) de la auditoría:

Los Recursos humanos requeridos para una auditoría dependen principalmente del alcance de la misma, lo cual depende también del nivel de formación (básica o especializada de los auditores), estos se pueden auxiliar de la intervención de especialistas de varios campos del conocimiento en dependencia de la profundidad de la auditoría y fundamentalmente de los especialistas de Mercadotecnia.

En cuanto a la magnitud los recursos materiales, una vez más el elemento determinante para comprobar la cantidad de recursos materiales de la auditoría lo constituirá el alcance de la auditoría ya que es el que influye con mayor significación. Es necesario enfatizar que en cuanto más amplio sea el alcance de la auditoría más elevado será el volumen de materiales requeridos de la misma.

Después de tener elaborado el Plan General de Trabajo de la Auditoría y el presupuesto el jefe del equipo organizará una reunión con la alta dirección donde se le presenta la Declaración del Plan General de Trabajo de la Auditoría **(DOC.14)**, **(Ver Anexo 19)**.

Es importante destacar, que puede suceder que el jefe del equipo de auditoría modifique durante la auditoría el plan de la misma, esto estará en dependencia de los hallazgos encontrados en el proceso, lo que sí debe informar a tiempo a la máxima dirección sobre las modificaciones realizadas.

Una vez planificados los objetivos, recursos y fondo de tiempo para el trabajo, detallados todos los procedimientos para cumplir con los objetivos y alcance de la auditoría desde el principio hasta el final en forma jerárquica los auditores están en condiciones de comenzar la fase de ejecución del proceso para auditar la gestión de Mercadotecnia en la empresa.

### **FASE 3: EJECUCIÓN.**

En esta fase como lo indica su nombre es donde se ejecuta propiamente la auditoría, es el paso que más tiempo consume. El auditor al realizar el examen se apoya fundamentalmente en las opiniones, comentarios y soluciones sugeridas a los o los problemas resultados de las investigaciones, observaciones, encuestas o entrevistas realizadas. Mediante estas podrá llegar a detectar ineficiencias y demás factores que constituyen las causas de los problemas. También se utiliza la técnica de análisis, para evaluar la actuación real con respecto a cierto criterio o criterios definidos.

La misma cuenta de cuatro pasos:

- 1- Evaluación del Subsistema de Marketing.
- 2- Obtención y Análisis de los datos.
- 3- Elaboración del informe de auditoría.
- 4- Comunicación de los resultados.

#### **PASO 1: EVALUACIÓN DEL SUBSISTEMA DE MARKETING.**

En este paso se evaluarán los aspectos de cada uno de los procesos que se efectúan en el subsistema de Marketing.

A continuación se plasman los aspectos que se deben evaluar:

1. Realizar una comprobación del diagnóstico a la actividad comercial de la empresa. Sus objetivos estratégicos y las estrategias planteadas.
2. Corroborará la veracidad de las informaciones obtenidas, en las entrevistas realizadas para directivos, trabajadores de la empresa y de la UEB, si corresponde; para clientes externos, distribuidores, etc. El resultado obtenido de la aplicación de cualquiera de los instrumentos que se seleccione posibilitará gran cantidad de inferencias y los auditores podrán comparar los resultados y sus contrastes, y reflejarlo en la minuta de entrevistas como se refleja en los **Anexos 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 y 28**.
3. Debe realizar un análisis de las principales actividades comerciales y de las variables del Marketing, analizando una a una cada variable y percibiendo cuál es la función que cumple con respecto a la actividad comercial de la empresa, profundizando en todo aquello que represente cualquier tipo de anomalía o que sea susceptible de ser mejorado.
4. Revisará también el cumplimiento de cada uno de los elementos del Plan de



Marketing y si se corresponden los gastos de Marketing con lo consignado en el plan. O sea comprobará su grado de cumplimiento con relación a los objetivos propuestos en él, chequeará las estrategias y tácticas puestas en marcha, así como la asignación de medios y recursos para la implementación de las mismas.

5. Relacionará las causas de los no cumplimientos y de los productos que conforman la cartera de productos que no tengan elaborado el Plan de Marketing.

6. Medirá y comparará los logros alcanzados en el área funcional de comercialización en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de economía, eficiencia y eficacia.

7. Comprobará si los dirigentes de la empresa tienen sentido de responsabilidad social, es decir si cumplen y poseen valores éticos y morales ante la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el Estado y el Gobierno puestos a su disposición para su administración, distribución y custodia, así como la imagen que se tiene en la empresa y los clientes de ellos.

8. Revisará si la formulación de los presupuestos para las acciones de Marketing se corresponden con las acciones planificadas, y si están diseñados con el fin de lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

9. Verificará si se cuenta con un sistema de información integral que facilite la medición del desempeño, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y si sirve de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

10. Comprobar si el margen comercial que se fija a la mercancía no se encuentra en correspondencia con la Calidad de la misma o incluso con la capacidad adquisitiva del segmento poblacional, lo que también produce un lógico estancamiento de la mercancía que deja de rotar, produciendo una inmovilización de los recursos financieros y finalmente el ajuste de significativos importes por concepto de mermas, la necesaria rebaja de la mercancía que ya posee un envejecimiento físico o moral o en última instancia su venta en moneda nacional a organismos de la economía, que si bien es cierto que resuelve un problema social y que ayuda a recaudar esta moneda, en muchas ocasiones se convierte en un mecanismo que propicia el delito y que no es el que económicamente debe resolver ese problema.

Por tanto, es necesario en primer lugar conocer en qué lugar se va a establecer el comercio, para a partir de ahí, definir su estructura y los proveedores, con los que

entonces se establecen relaciones contractuales a través de las cuales se oficializan las condiciones en que se efectuará el comercio. En este sentido es importante la labor que dentro de la auditoría de gestión de Mercadotecnia realice el auditor, para determinar si la compra efectuada es correcta a partir de las opciones existentes en el mercado y de las facilidades que brindan cada una de ellas, de la calidad de la mercancía y su relación con su precio.

11. Verificar si se ejecutan para el análisis de las compras el estudio de las mercancías existentes en las unidades, su nivel de existencia, días de inventarios, rotaciones anuales y de aquellas que son consideradas como lento movimiento a partir de requerimientos técnicos establecidos para su evaluación, emanándose a partir de aquí consideraciones que deben ser fundamentales para obtener el resultado definitivo de la auditoría. En este análisis se tiene en cuenta si la compra se efectuó a proveedores nacionales, extranjeros en plaza o si se ejecutó centralmente por la corporación, esto estará en dependencia de las características de la entidad objeto de control.

12. Se debe auditar también los niveles de mermas existentes y las causas que los originan, así como el destino final de la mercancía, realizando finalmente la evaluación económica de las pérdidas que han ocurrido. Un aspecto que es fundamental es la revisión del control que existe del vencimiento de los productos perecederos. Otras Opciones de la gestión comercial que se considera que sean objeto de auditoría:

- **Balance Comercial.** Obtener el Balance del Inventario en un período, calculando a partir del inventario inicial y su relación con las transacciones de entradas y salidas, el inventario final en cantidad de unidades e importes al costo, conformando un resumen de la situación de la unidad, que permite determinar visualmente y de forma inmediata la coincidencia o no de las entradas y las salidas, en los ajustes que guardan relación.

- **Excesos de Inventario.** Calcular los excesos de inventario por grupos mercantiles, relacionando los grupos cuyas existencias sobrepasan la norma de inventario establecida, especificando los recursos inmovilizados en cada uno de los grupos.

- **Lento Movimiento.** Calcular las existencias en Lento Movimiento, basándose en las regulaciones establecidas por la empresa, determinando las mercancías con lenta rotación ya que:

- Posibilita, además conocer y comparar, para estas mercancías, la situación de sus existencias en un período anterior, lo que es de gran utilidad en el análisis de esta problemática en las Auditorías Recurrentes.

- Permite efectuar un recálculo, una vez realizado el análisis y la depuración de los productos en lenta rotación, señalando los códigos que deben deducirse del listado inicial, y calcular posteriormente las existencias reales de mercancías en lento movimiento.

- **Inventario Inmovilizado.** Determinar las mercancías que después de mantenerse 90 días a la venta, no han tenido movimientos en sus existencias, encontrándose la totalidad de sus inventarios inmovilizados.

- **Déficit.** Determinar las afectaciones a las ventas de la unidad, por la carencia de mercancía con alto rendimiento en las ventas y pronosticar las afectaciones que se producirán en un período de mantenerse el déficit de estas mercancías.

- **Vencimiento de Productos.** Calcular las afectaciones por vencimiento de las mercancías, determinando los excesos de inventario de los productos en el caso de los alimenticios, en el período que resta hasta su vencimiento, calcular la pérdida que ocurrirá de mantenerse el ritmo de ventas de estas mercancías, tomando como base de cálculo su venta promedio diaria, sus existencias y fecha de vencimiento.

- **Mermas.** Calcular el balance del inventario de las mercancías que constituyen mermas, relacionando el inventario inicial en un período, con las mercancías que se mantienen con esta condición durante un período, sin solución.

- **Análisis de las transacciones.** Posibilita realizar el análisis de la situación del inventario de las mercancías involucradas en una transacción de salida del inventario, en el momento en que ésta se ejecuta, calculando sus saldos, días de existencia, días a la venta, días representados en piso y venta promedio diaria, para cada producto.

- **Estructura de las Existencias.** Calcular la estructura mercantil de la unidad, relacionando la ubicación de las mercancías, por las áreas de venta y los grupos y/o líneas mercantiles, permitiendo además localizar los códigos que se encuentran ubicados en más de un área de venta, en áreas no afines y los que tienen incorrectamente asignado su grupo mercantil.

Es importante que el auditor revise también (en caso de que proceda según el objeto de control) si las técnicas del merchandising que emplea la entidad coadyuvan a elevar las ventas o por el contrario las entorpecen.

## **PASO 2: ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS.**

Una de las partes más importante de la auditoría, se centra en el análisis de los datos recabados; el señalamiento de las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los

programas y presupuestos en materia de Mercadotecnia; la investigación de sus causas, la determinación de si los programas y procedimientos de mercadeo pueden mejorarse, ya sea para la obtención de las políticas fijadas, para la modificación, supresión, adición o cambio de otros objetivos y políticas, a la luz de las nuevas necesidades surgidas y las nuevas técnicas que vayan apareciendo, etc. También es importante mencionar la discusión con diversos jefes, para conocer sus puntos de vista, aclaraciones y adiciones hasta llegar a tomar acuerdos en relación con los objetivos que en materia de Mercadotecnia sostiene la empresa.

Se listarán las desviaciones cualitativas o cuantitativas encontradas con relación a criterios y normas existentes, obtenidas durante el trabajo de campo, el auditor deberá analizar y evaluar las evidencias para desarrollar los hallazgos.

El Auditor responsable de cada hallazgo utilizará el DOC.7, Evaluación de Evidencias, **(Ver Anexo 29)**. Este documento deberá ser verificado por el Supervisor del equipo de auditores y después por el Coordinador de la auditoria. En dicho documento, para cada hallazgo, (favorable o desfavorable, positivo o negativo) deberá consignarse cada una de las pruebas obtenidas, verificándose que cumplan las siguientes condiciones:

- ✓ Suficiencia del trabajo realizado. ¿Son suficientes las evidencias reunidas para sustentar los hallazgos, conclusiones y cualquier recomendación? El auditor deberá recolectar hechos reales, adecuados y convincentes de tal manera que una «persona prudente» pueda llegar a la misma conclusión a la cual él llegó. Cuando sea conveniente se podrán emplear métodos estadísticos para probar la suficiencia.
- ✓ Confiabilidad de los antecedentes reunidos: Los antecedentes deberán ser válidos, es decir que reflejen la situación real de la entidad o área. La evidencia debe merecer la confianza del auditor y representar el mejor dato disponible. De no ser así deberá buscarse evidencia adicional.

A continuación se plasman un grupo de consideraciones útiles al juzgar la confiabilidad de la evidencia:

1. La evidencia captada de una fuente independiente es más confiable que la obtenida o recibida de la organización auditada.
2. La evidencia captada bajo un buen sistema de Control Interno es más confiable que la obtenida donde tal control es débil, insatisfactorio o inexistente.
3. La evidencia captada a través de examen físico, observación, cómputos e inspección es más confiable que la obtenida indirectamente.

4. Los documentos originales son más confiables que las copias.
5. La evidencia testimonial obtenida bajo condiciones donde las personas pueden hablar libremente es más creíble que la evidencia testimonial obtenida bajo condiciones comprometedoras (por ejemplo: donde las personas pueden ser intimidadas).

✓ **Relevancia** entre antecedentes reunidos y la materia bajo análisis: Es la relación entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o refutar un hecho, será relevante si guarda una relación lógica y patente con ese hecho. Si no lo hace será irrelevante y por consiguiente no deberá incluirse como evidencia.

Los auditores deberán, cuando lo consideren útil, obtener de los funcionarios del centro auditado descripciones escritas, denominadas cartas de representación, que justifiquen la relevancia y confiabilidad de la evidencia que obtienen. Cuando los datos procesados por computadora sean una parte importante o integral de la auditoría y la confiabilidad de los datos sea crucial para el logro de los objetivos de la auditoría, es necesario que los auditores se sientan convencidos de que los datos son relevantes y confiables.

La evidencia y los hallazgos reunidos en el proceso de la auditoría, se analizan y se evalúan, esto permite al auditor tener un panorama preciso de la realidad auditada y poder, en consecuencia, emitir un diagnóstico correcto de la situación vigente. Los hallazgos responden a la pregunta crítica de cuánto bien o no está funcionando una actividad. Esto significa que el Coordinador deberá comparar el rendimiento real con las normas para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de la gestión. Todos los hallazgos negativos y positivos detectados deben tener cabida en el diagnóstico, especificándose las causas que los determinaron.

Para facilitar la redacción posterior del informe, deberá confeccionarse el Desarrollo de Hallazgos y Evaluación de indicadores (DOC.9), **(Ver Anexo 30)** Este documento deberá consignarse para cada hallazgo:

- ✓ **La condición:** Es el nivel real de gestión de Mercadotecnia existente.
- ✓ **La causa:** Son los factores que contribuyen al incumplimiento de la gestión de Mercadotecnia.
- ✓ **El efecto:** El posible impacto del incumplimiento de la gestión de Mercadotecnia.
- ✓ **Recomendación:** Medidas correctivas propuestas por el Coordinador de la Auditoría.
- ✓ **Opinión del Centro auditado:** Es un elemento útil para rectificar las apreciaciones del diagnóstico. Así mismo permite a la alta dirección/ los interesados formular sus criterios.

También en lugar de ese documento se puede elaborar el acta de notificación de la auditoría del Control Interno y del subsistema de Mercadotecnia (**Anexos 31 y 32**)

En este paso, el coordinador de la auditoría deberá comprobar si los papeles de trabajo constituyen datos suficientes para preparar el informe y si todos los objetivos se cumplieron.

Una vez terminada la recogida y análisis de los datos, el auditor de Marketing presenta los principales hallazgos y recomendaciones.

Un aspecto muy valioso de la auditoría de Marketing es el proceso a través del cual los ejecutivos asimilan, debaten y desarrollan nuevos conceptos y acciones de Marketing.

Se considera de gran importancia que una vez que se tenga toda esta información, se debe realizar con la alta dirección un debate de opiniones antes de efectuar el informe final.

### **PASO 3: ELABORACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA.**

Los responsables de la ejecución de la auditoría, deben elaborar un Informe, que recoja todos los hallazgos encontrados. Este informe debe ser discutido con los máximos responsables de la empresa (Director y Consejo de Dirección), dándole participación a los directivos del área de Marketing (en caso de existir), para que puedan conocer los resultados, comentar, hacer o responder preguntas o discutir algún aspecto con el que no coinciden.

El informe final (**DOC.20**), (**Ver Anexo 33**), es un documento que concluye la auditoría, en el cual debe estar escrito con claridad y debe ser conciso con los objetivos y el alcance de la auditoría, el título del informe, nombre de la empresa, área, subsistema o actividad auditada, período bajo examen y el nombre y función de cada uno de los integrantes del equipo de la auditoría.

El alcance abarca todas las limitaciones que tuvo el equipo de auditores en el transcurso de su trabajo, se anotan las funciones que fueron auditadas, los elementos no cubiertos y su justificación, y la duración de la auditoría.

A todos los jefes de área y directores, la parte de la auditoría que más les importa es la de los hallazgos, porque esta marca el punto inicial de información en el momento de trazar nuevas estrategias y acciones para gestionar con eficiencia, eficacia y economía la mezcla de Mercadotecnia, por eso el Coordinador se referirá al DOC.9 al dar a conocer su decisión final.

**En resumen.**

Para lograr que sea precisa, técnica y concisa la auditoría, el Informe Final debe contener los siguientes puntos:

1. La indicación de aquellas fallas a los programas y procedimientos que se hayan encontrado, con la indicación de los daños que se estima ha causado o pudieron causar.
2. La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas señalados en materia de Mercadotecnia.
3. La recomendación de aquellos casos en los que convenga elevar, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas, por considerarse inalcanzables, inadecuados, obsoletos, etc., indicando la razón y demostraciones objetivas en que se funde lo anterior.
4. La información de lo que no pudo auditarse, y las razones que lo impidieron.

Esto debe hacerse con el propósito de que el informe sea lo más viable y verdadero ya que es información muy valiosa y sobre todo útil para la empresa, ya que de ello dependerán las mejoras que se implementen. Posteriormente el auditor redacta las posibles recomendaciones sobre los problemas hallados, señalando alternativas para resolverlos. Ello es lo que se denomina “plan de acción”.

**Elaboración del Plan de Acción.**

Este documento permitirá resolver o minimizar los problemas detectados y garantizar resultados superiores en la actividad de Marketing de la empresa. En este plan se debe detallar los recursos, tiempo de ejecución de las tareas, responsables, así como debe establecerse un sistema de control adecuado. Debe ser presentado profesionalmente y entregado a tiempo, lo cual refleja la calidad del trabajo y la ética de los auditores.

El informe se cerrará con la firma y sello del Coordinador de la auditoría. El informe tendrá por destinatario principal la máxima dirección de la entidad auditada y el director de Mercadotecnia.

Al concluir el informe final es aconsejable que el auditor utilice para dar la evaluación y calificación de la auditoría la metodología establecida en la Resolución 289-05 del MAC.

El autor considera que el informe de la auditoría es el documento donde se resumen los principales logros y los principales problemas del área de Mercadotecnia y que plantea recomendaciones tanto para el corto plazo como para el largo plazo de ahí su gran utilidad en el logro de mayores niveles de economía, eficiencia y eficacia en la gestión de Mercadotecnia.

## **PASO 4: COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

Este constituirá el último paso de la guía de auditoría a la Gestión de Marketing. Es donde se deben comunicar los resultados y las recomendaciones para la acción a toda la organización según lo dispuesto en la Resolución No. 474/06.

### **Fase 4: EL CONTROL.**

Esta fase se sitúa como la última del proceso en aras de dar un orden metodológico al diseño propuesto, pero el control se va realizando desde el comienzo mismo del proceso.

El coordinador de la auditoría, para asegurar el cumplimiento exitoso de la elaboración de la misma debe aplicar una serie de técnicas y procesos de control a su equipo de auditores, que consta de los siguientes objetivos:

- ✓ Evaluar los desvíos según los criterios que se hayan detectado.
- ✓ Optimizar la coordinación y las relaciones humanas entre los integrantes del equipo interdisciplinario.
- ✓ Analizar permanentemente los avances del programa, solucionando las dificultades surgidas.
- ✓ Evaluar las situaciones relevantes que se hayan detectado.
- ✓ Asegurar que las evidencias obtenidas sean evaluadas por un profesional con criterio y experiencia suficiente con el objetivo de que los juicios que en definitiva se emitan sean razonables.

El Coordinador del equipo debe aplicar Técnicas y procedimientos para controlar el trabajo, que consisten en lo siguiente:

**1. Control cuantitativo:** Se controla el cumplimiento, en relación al tiempo de cada etapa y fase del trabajo. Para ello se comparará el avance en los aspectos siguientes:

- ✓ en horas realizadas en cada etapa, con las horas previstas.
- ✓ del trabajo, con las fechas previstas para logros específicos.

**2. Control cualitativo**

El objetivo es controlar el avance y calidad de la labor desarrollada. Debe evaluarse periódicamente el cumplimiento de las normas de auditoría y el respaldo con que cuentan las observaciones que se formulan de acuerdo al programa de auditoría



realizado. Las revisiones de supervisión del trabajo de auditoría y del informe deberán ser oportunas y determinar:

- ✓ si operan conforme al Manual de Auditoría de Gestión.
- ✓ si siguen los procedimientos establecidos en el programa de auditoría, a no ser que esté justificado y autorizado el desvío.
- ✓ si el trabajo de auditoría ha sido realizado con debido cuidado profesional.
- ✓ si los papeles de trabajo apoyan adecuadamente los hallazgos y conclusiones y si proveen datos suficientes para preparar el informe.
- ✓ si los objetivos de auditoría son satisfechos.

### **3. Reuniones del equipo**

Se realizarán reuniones en las fechas previstas como puntos mínimos de control. En las mismas intervendrán todos los integrantes de la unidad de auditoría que está trabajando en la entidad auditada y tendrá por objetivo informar el grado de avance del trabajo.

### **4. Borrador del informe final por etapa**

Irá revisando la redacción del informe a medida que se vaya concluyendo cada una de las etapas del trabajo de campo en relación con cada hallazgo tentativo y sus conclusiones. De esta manera se podrá determinar anticipadamente si fuera necesario realizar trabajos adicionales para obtener mayor información.

### **5. Análisis de Desvíos.**

Verificará si se van cumpliendo las normas, técnicas y procedimientos de control y los desvíos que se produzcan, con el objeto de evaluar los mismos en términos del impacto que producirán en el cumplimiento de los planes y objetivos de la auditoría. En el DOC.5 (**Ver Anexo 34**) que es el Control de Avances del Programa de Auditoría es donde el Supervisor informa al Coordinador las causas, la justificación de las mismas y si es factible recuperar el atraso con los recursos existentes o si deberán realizarse ajustes cambiando la asignación de los mismos o reforzarse con nuevos recursos.

### **6 Medidas Correctivas.**

Supervisará el cumplimiento de las fechas previstas en los puntos mínimos de control, este aspecto es fundamental puesto que determinan los aspectos más importantes en cada fase y en los cuales un desvío puede afectar el proyecto total. En consecuencia, el Coordinador y el Supervisor deberán enfatizar la atención sobre estas fechas para tomar las acciones correctivas en el momento oportuno.

El control cuantitativo del grado de avance puede indicar, en el caso de desviaciones en exceso del presupuesto de tiempo, la necesidad de tomar medidas correctivas tendientes a:

- ✓ modificar el alcance del trabajo.
- ✓ asignar más auditores para cumplir el trabajo en los plazos previstos.

El supervisor evaluará los desvíos y propondrá las medidas correctivas en un memo al jefe del equipo, el cual después de analizarlo, presentará el mismo a la alta dirección. Una vez aprobado por este último, se deberán ajustar los planes, programas y cronogramas para que sean compatibles con las nuevas decisiones.

### **7. Control del Resultado Final.**

Y por último se realizará el control de calidad a que se somete el producto terminado antes de hacerlo público. El punto de control está en la etapa del borrador del informe final, en el cual se efectúa una evaluación de las evidencias reunidas, observaciones planteadas, recursos insumidos y recomendaciones sugeridas.

El Coordinador y su equipo de auditoría deberá preguntarse, si están satisfechos con el resultado final que van a entregar y si hay todavía oportunidades de mejorarlo.

Se deberá evaluar la eficacia y eficiencia de la auditoría realizada en términos del cumplimiento de los objetivos fijados y de los recursos utilizados con respecto a los planificados.

Los resultados de todas las reuniones deberán volcarse en una minuta firmada por todos los participantes y archivarse en el expediente de auditoría.

### **FASE 5 RETROALIMENTACIÓN.**

El objetivo de la retroalimentación, consistirá en dar seguimiento al plan de acción elaborado a partir de las recomendaciones aceptadas por la dirección y velar porque las medidas correctivas propuestas se cumplan y si se van erradicando las deficiencias.

La existencia de un proceso de retroalimentación permitirá tomar decisiones oportunas y pertinentes de los hechos que se pretenden rectificar.

Con esta fase generalizadora concluye la Guía Metodológica propuesta para realizar auditorías a la gestión de Mercadotecnia en empresas agropecuarias cubanas en Perfeccionamiento Empresarial.

### **3.2. Validación de la Guía Metodológica propuesta en la UEB “XX Aniversario del Desembarco del Granma” de Consolación del Sur, Pinar del Río.**

Para emprender la validación de cada una de las fases del proceso metodológico diseñado para auditar la gestión de Mercadotecnia se comenzó en primer lugar por conocer el objeto de estudio seleccionado con su respectiva estructura organizativa (**Ver Anexo 35**), aspectos estos que fueron plasmados en el epígrafe anterior y en los cuales no se profundizó más porque en la medida en que se vaya aplicando la herramienta, se irán develando las características más variadas y profundas de la misma.

Seguido a ello, se revisó el Expediente Único de Auditoría, que contiene un índice donde se consignan los datos de los informes que muestran los resultados de todas las acciones de control recibidas por la Entidad como está establecido en la Resolución No. 276/03 del Ministerio de Auditoría y Control el cual se muestra en el Anexo 9 donde se constató a partir de él que la última auditoría fue realizada por la Directora de Recursos Humanos y Responsable del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa Humberto Lamothe, Lic. Niurka Ocaña. Fue una auditoría de Recursos Humanos, comenzó el 2 de mayo de 2007 y finalizó el 14 de mayo de 2007. Las dos deficiencias encontradas consistieron en la existencia de trabajadores que pudieran estar abarcados por sistemas de pago a destajo y lo están por indicadores generales, y la no existencia de evidencias escritas de los análisis del comportamiento de los sistemas de pago y las medidas adoptadas en los casos en que los indicadores presenten un nivel de sobrecumplimiento superior al 140 %. Como ya se puede constatar, no se detectaron deficiencias en el área de Mercadotecnia, por esta auditoría.

#### **Fase I: Exploración.**

##### **Paso1. Alcance de la auditoría.**

Para delimitar las actividades a auditar se tomó como elemento de partida las funciones con más deficiencias en la UEB. Esta información se obtuvo resultado de las entrevistas realizadas tanto a personal interno como a clientes externos, así como de las observaciones percibidas durante la aplicación de las entrevistas. No se entrevistaron a distribuidores porque las organizaciones que compran son responsables del transporte y en algunos esporádicos casos la UEB es su propia distribuidora. En los Anexos 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 y 28 se refleja un resumen de los resultados de las entrevistas realizadas a los directivos de la entidad. Los anexos 25 y 26 consignan las entrevistas

realizadas a los trabajadores que constituyen el cliente interno, son entrevistas grupales, en el caso del anexo 25 fue en la Nave de Acabado y el anexo 26 fue en el Taller de Maquinado entre ambos existe una cantidad de trabajadores que representan más del 51 % de la plantilla, ya que la UEB posee 183 trabajadores y entre ambas áreas hay 95. En el control que se realiza también se tuvo en cuenta los intereses de la Dirección General de la Empresa y del Director General de la UEB, así como: los problemas del área de Mercadotecnia que se plantean en las actas de consejos y reuniones de la dirección y en Informes de gestión y de cumplimiento de los objetivos

A partir de ello se llegó al consenso que se debía auditar desde el 28 de junio de 2007 hasta el 10 de agosto de 2007 las actividades que se llevan a cabo en el área de Mercadotecnia desde el 1 de marzo del año 2007 hasta la fecha en que comienza la auditoría, todos los aspectos que se refieren en la Fase III de la Guía Metodológica.

## **Paso 2. Objetivos que perseguirá la Auditoría a la Gestión de Mercadotecnia en la Empresa Objeto de Control.**

A continuación se plasman los objetivos que se persiguieron en la auditoría realizada a la UEB “XX Aniversario del Desembarco del Granma” y sus resultados:

### **1. Conocer el nivel de cumplimiento de la empresa en su planeación comercial.**

Se constató que tienen elaborada la estrategia de Mercadotecnia, el auditor pudo comprobar que aplican desde el punto de vista corporativo una estrategia de desarrollo de mercados y desde el punto de vista competitivo una de liderazgo en costos ya que en la actualidad no existe otra empresa que se dedique exactamente a lo mismo y menos con costos menores que ella. En la UEB no tienen tales análisis pero el plan de acción así como las entrevistas antes mencionadas así lo corroboraron. Esta situación se resolvió desde el pasado año, ya que en el 2004 no existía aún estrategia ni presupuesto para Mercadotecnia a pesar de que el proceso de Perfeccionamiento Empresarial comenzó allí desde el 2001.

Los objetivos estratégicos están en función de la planeación comercial y se verificó que en el período auditado se han estado cumpliendo, pues se comprobó cómo debe comportarse el estado de cada uno mensualmente para que al final del año se cumplan completamente y los mismos marchan bien. Sin embargo, el objetivo netamente de Mercadotecnia se ha estado implementando en cierta medida: Contar con un programa de Mercadotecnia en lo referente a:

- Promocionar las producciones y servicios.

- Participar en ferias y exposiciones

Si bien se han promocionado las producciones y servicios y se ha participado en ferias, la entidad aún está muy lejos de tener un verdadero programa de Mercadotecnia, además de que el objetivo debió haber sido medible, para así poder comprobar mejor su grado de implementación. De los objetivos comerciales correspondientes a la unidad que son: cumplir el Plan de Utilidades del año ascendente a 70,0 MP, y cumplir el Plan de Ventas Totales ascendente a 5285,0 MP, destacando 885,0 MP CUC y a entidades fuera del MINAGRI 90,0 MCUC se pudo comprobar que fueron cumplidos mensualmente y acumulado. Para ello se verificó el cumplimiento de los planes de cobro de los productos vendidos.

## **2. Revisar las principales actividades comerciales y las variables del Marketing.**

Se revisaron y analizaron las principales actividades comerciales y las variables de Mercadotecnia. El resultado fue el siguiente:

- Las principales actividades están referidas al cumplimiento de los planes de venta, cobros y atención al cliente tanto en moneda nacional como en CUC.
- Se observó que las variables del Marketing no se conocen como tal, aunque si trabajan algunos aspectos de ellas desde un punto de vista práctico.
- No cuentan con especialistas que atiendan esta actividad para planificar, poner en ejecución, supervisar y controlar todas las acciones relacionadas con la Mercadotecnia.
- No se manejan, presentan ni rentabilizan las acciones promocionales porque eso se realiza a nivel de empresa.
- Las piezas se hacen según modelo pedido, de antemano se le muestra al cliente la calidad que puede ofertar la unidad y si conviene en que lo desea así entonces se producen el pedido acordado
- Las entregas de los pedidos no siempre ocurren de acuerdo a lo pactado por falta de recursos, pero siempre hay comunicación.

## **3. Chequear las estrategias y tácticas puestas en marcha, así como la asignación de medios y recursos para la implementación de las mismas.**

Se comprobó que la misión y visión de la UEB coincide con la de la Empresa y por ende tributa a la estrategia corporativa, sin embargo la formulación de las mismas no es completamente correcta. Además, se comprobó que en la UEB, de la estrategia solo se chequean las acciones relacionadas con la proyección de los ingresos derivados de las

actividades concretas a cumplir relacionadas con las ventas y los cobros y no se hace un análisis de cliente.

#### **4. Comprobar si se elabora el plan de Mercadotecnia y se controla su grado de cumplimiento en correspondencia con los objetivos del área.**

En cuanto a la elaboración del plan de Mercadotecnia y el control de su grado de cumplimiento en correspondencia con los objetivos del área se observó:

- Que los objetivos del área están centrados en el cumplimiento del plan de ventas en ambas monedas, el cumplimiento de los cobros según la Resolución No.56/2000 del Banco Central de Cuba y el mejoramiento de la imagen de sus productos y servicios.
- Se encuentra dentro de sus planes la consolidación de clientes y continuar la búsqueda de otros potenciales, a pesar de que aún no está instrumentado un camino para estos fines.
- Los Especialistas de Ventas poseen la calificación, mas no capacitación técnica necesaria para desempeñar las funciones según los requerimientos del puesto y de su especialización.
- No existe un mecanismo de retroalimentación.
- Se pudo comprobar que son netamente operativos, trabajan en función de incrementar y mejorar los planes de ventas, los ciclos de cobros, y la calidad intrínseca del producto.
- No se elaboran planes de Marketing a pesar de que tienen todos los elementos para comenzar a llevar este tipo de documento.

#### **5. Verificar si existe un sistema de información integral que faciliten la medición del desempeño, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y que sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.**

Existe la evaluación del desempeño según el reglamento establecido en la entidad, y aplicable a todas las categorías ocupacionales lo que permite tomar decisiones acerca de la idoneidad, y se observó que las evaluaciones se realizan semestralmente. Justo en el período de ejecución de la auditoría es que se emite el nuevo reglamento en virtud del cual la evaluación del desempeño se debe ejecutar con carácter mensual y en un nuevo modelo (**ver anexo 36**) que establece la evaluación del desempeño mensualmente.

#### **6. Conocer si se formulan los presupuestos de la gestión de Mercadotecnia, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.**

Se comprobó que los presupuestos están dados por la misión que le corresponda a cada UEB en el sistema de empresa. La gestión de Mercadotecnia asume los gastos de transportación relacionados con el parque que pertenece a esa propia unidad.

**7. Comprobar si existe cultura de responsabilidad social en la gestión de Mercadotecnia, es decir, si poseen los directivos ética y moral tanto dentro de la empresa como ante la sociedad. Qué han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el Estado y el Gobierno a puesto en sus manos en beneficio de la sociedad.**

Existe cultura de responsabilidad social en la gestión de Mercadotecnia, es decir, poseen los directivos ética moral tanto dentro de la empresa como ante la sociedad. La cual han obtenido a través de un buen manejo de los fondos y recursos que el Estado y el Gobierno ha puesto en sus manos, en beneficio de la sociedad.

Se comprobó que el directivo máximo de la UEB posee ética moral dentro y fuera de la empresa, actúa con austeridad y honradez en el manejo de los recursos para con la Empresa y la sociedad, practica la reciprocidad en la comunicación y el sentido de pertenencia, además se comprobó personalmente que es una persona sencilla y mantiene buenas relaciones interpersonales.

**8. Comprobar si existe un buen Sistema de Control Interno, según lo establecido en los "Objetivos de Control Interno".**

Existe un buen Sistema de Control Interno, según lo establecido en los "Objetivos de Control Interno". En este objetivo se analizaron las cuestiones que se plantearon en la encuesta que aparece en el **Anexo 17**.

Se califica de Aceptable. El Control Interno que se lleva en esta unidad. Las razones de esa calificación están explicadas en el anexo antes mencionado.

**Paso 3. Se seleccionaron las técnicas que se necesitarán durante la auditoría.**

Estas fueron:

1. **Diagnóstico general de la empresa.** Se utilizó para verificar si el diagnóstico realizado estaba bien conformado acorde a la situación actual de la empresa.
2. **Análisis.** Esta técnica fue utilizada cuando se evaluó la actuación real con respecto a los criterios definidos.
3. **Observación.** Se utilizó en el momento de las entrevistas, encuesta y durante toda la realización de la auditoría.

4. **Comprobación.** Fue utilizada esta técnica cuando se revisaron los planes y proyectos a cumplir en el periodo auditado, se comprobaron las acciones y tareas que se deben priorizar y hasta donde puede llegar en el logro de los objetivos de esta unidad. Además de comprobar si la firma de los contratos está en correspondencia con el personal facultado según la resolución que expresa esa facultad.

5. **Inspección.** Se verificó el proceso de pedidos y autorizos de mercancías el cual se realiza mediante boletas y revisión de los contratos existentes, custodiados por el ATM, puesto que está realizando también las funciones de comercial. Se verificó además que en el proceso de facturación se revisan todos los documentos de autorizos de ventas para los clientes; es decir que correspondan las personas autorizadas en la ficha de cliente para proceder al despacho y cargar la mercancía, las facturas están firmadas por la facturadora (Emite la factura) y el encargado de almacén.

6. **Confirmación:** Se utilizó esta técnica mediante la confirmación con los clientes entrevistados y los datos recibidos de la UEB. En este caso ambas partes notifican la conformidad con los criterios evaluados.

7. **Cálculo:** Se comprobó que las acciones del Plan de Marketing están en correspondencia con el presupuesto de ingresos y gastos de la UEB. A través de cálculos matemáticos entre el plan y la ejecución real. Como que la UEB no tiene elaborado Plan de Marketing, esta técnica se le aplicó a las actividades relacionadas con el mismo y que sí lleva la entidad.

8. **Certificación:** En este caso se utilizó esta técnica porque se necesitó revisar las certificaciones que se emiten con relación a la conformidad del producto que se entregará a los clientes. Es decir en la obtención de documentos donde se asegure la verdad de cierto hecho o información, en general firmados o refrendados por una autoridad.

9. **Declaración o confirmación de la dirección:** La Dirección General de la Empresa autoriza a la realización de la auditoría. Confirma los resultados de la misma de conjunto con el Especialista Contable, el Técnico Productivo, el ATM, de Recursos Humanos y el Director de la UEB en cuestión.

10. **Pruebas selectivas.** Esta técnica fue utilizada cuando se entrevistó al cliente interno, que se seleccionó una muestra de trabajadores para realizarle la entrevista y confeccionar posteriormente la minuta de entrevista correspondiente.



## **FASE 2: PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE MERCADOTECNIA.**

### **FASE I (La Exploratoria).**

#### **Paso 1: Elaborar los Planes y/o Programa de la Auditoría.**

Para elaborar el plan de la auditoría se tuvo en cuenta, las técnicas que fueron seleccionadas para aplicar durante la ejecución de la misma. Así como la dimensión del trabajo a realizar durante la misma, a partir de ello se elaboró el Plan inicial de la Auditoría (DOC.13), **Ver Anexo 18.**

#### **Paso 2: Conformar el Presupuesto de la Auditoría.**

Posteriormente con el fin de conocer el presupuesto de la auditoría se elaboró el Plan General de Trabajo de la Auditoría (DOC.14), **VER Anexo19.**

## **FASE 3: EJECUCIÓN.**

#### **Paso 1: Evaluación del Subsistema de Marketing.**

En esta fase se realizó el examen de todas aquellas actividades del área de Mercadotecnia que se decidieron auditar.

A continuación plasmamos los resultados de los aspectos objeto de auditoría:

1. Durante el análisis del diagnóstico se comprobó que el que existe es a nivel general, por lo cual no existe un diagnóstico para la actividad de Mercadotecnia, solo una actualización del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial por subsistemas, donde aparecen los principales problemas de Mercadotecnia por cada año desde el 2002 hasta el 2006. Luego, del diagnóstico elaborado para la empresa y todas sus UEB se pudo comprobar que en las debilidades:

- No se lista la contaminación ambiental, elemento este que si no se cuida, puede incidir negativamente en la entrega de calidad al cliente así como la imagen de la entidad en la comunidad.
- No declaran la existencia de un cliente que representa el 80 % de sus ventas como amenaza.
- No consideran como fortaleza su posición competitiva.

En las oportunidades:

- Hay dos fortalezas listadas como oportunidades, y una oportunidad inconsistente por cuanto fue referida anteriormente con cierta ambigüedad como amenaza.

- De la comprobación a la formulación de la misión se comprobó que:

- Está orientada a la producción.

- No se definen claramente cada uno de los campos competitivos que debieran reflejarse en ella.

De la comprobación a la formulación de sus objetivos se comprobó que:

- No están formulados en forma medible y alcanzable, sino cualitativamente.

En la revisión a las estrategias se comprobó que:

- .Tienen estrategias mal elaboradas así como que existen algunas elaboradas en formas de acciones

- Dentro de ellas no contemplan el Plan de Capacitación para los Vendedores y personal de Mercadotecnia, constituyendo una de las grandes deficiencias detectadas la falta de capacitación del personal del área.

En consecuencia a ello tampoco tienen contemplado dentro de sus acciones hasta el 2010 un Plan de Capacitación para los vendedores y personal de Mercadotecnia.

2. Se comprobaron los problemas detectados en las entrevistas y en las observaciones percibidas durante la aplicación de ellas, así como aquellas cuestiones que eran de interés de la Dirección General de la Empresa y del Director General de la UEB, los problemas detectados en las actas de consejos y reuniones de la dirección y en Informes de gestión y de cumplimiento de los objetivos.

3. Se realizó un análisis de las principales actividades comerciales y de las variables de Mercadotecnia, estudiando cada una de ellas y se percibió la función que cumplen con respecto a su actividad. El trabajo que realizan con relación a cada una de las variables analizadas en el área comercial y el resultado arrojado fue el siguiente:

En la Variable Producto: Se comprobó que el vendedor informa al cliente durante el proceso de negociación las características del producto relacionadas con el suministro y el origen de las materias primas que contiene el mismo, materiales que los conforman, tiempo de vida, protección, características de diseño, peso, cantidad en existencia, en caso de que sea un nuevo cliente que desea adquirir un producto ya elaborado, con el objetivo de que el cliente mantenga interés en la demostración, aunque al cerrar la venta no se da seguimiento al servicio post-venta. Tienen un catálogo de productos y se

practica en muchas ocasiones el Marketing a la carta.

En la variable Precio: En cuanto a esta variable, el vendedor confecciona fichas de costo y le adiciona un margen, en el caso de la producción hasta un 30 %, las reparaciones un 15 y los servicios un 10, esto es para la moneda nacional. Luego, en CUC, el margen es de hasta un 10. Una vez determinado el precio, entonces se envía a la Empresa, la cual a su vez lo envía al Grupo Especializado (GELMA) y es el Grupo quien aprueba o desaprueba los precios. Luego el precio final baja hasta la UEB por el mismo canal que se elevó.

En la variable Distribución: La distribución esta en función de los pedidos de los clientes. Estas mercancías son transportadas por medios propios de los organismos implicados. Mientras no se firme un contrato de compra-venta se corre el riesgo de que si el comprador no concurre el producto quede en la entidad como inventario ocioso. Existe por tanto un canal de nivel cero en ambas monedas.

Publicidad y Promoción: No se cuenta con un presupuesto destinado para la promoción, aunque han estado en la participación de eventos y ferias que se realizan en el territorio nacional. Como se abordó con anterioridad se cuenta con catálogo de productos, pero no tienen otras herramientas que serían eficaces como afiches, souvenir, poster, página web etc.

4. No se pudo revisar el cumplimiento de cada uno de los elementos del Plan de Marketing. Sí se corresponden los gastos de Marketing con lo consignado en el plan, o sea, su grado de cumplimiento con relación a los objetivos propuestos en él, y el chequeo de las estrategias y tácticas puestas en marcha, así como la asignación de medios y recursos para la implementación de las mismas porque no tienen elaborado el plan ni por productos de la cartera ni por líneas de productos.

Solo se revisó el plan con que trabajan, el cual solamente está referido al desglose de las ventas planificadas por meses, especificando las toneladas y los valores a cumplir en productos. Las informaciones acerca de este aspecto (Situación actual del mercado) son empíricas pues no existen estudios realizados al respecto. La información ofrecida sobre la moneda nacional (MN) es a través de ofertas contenidas en un plan de asignaciones directivas. Se señaló por parte de los directivos de la entidad que los productos más demandados son las piezas de gradas, el arado y las cultivadoras, así como que la Empresa de Tabaco es quien más lo demanda. Esto fue comprobado posteriormente a través de la revisión de los pedidos y los respectivos contratos.

Sobre la situación competitiva de sus productos se conoció que: se desconocen sus principales competidores, según criterio del auditor, porque la entidad señala que no tienen competencia, sin embargo, se comprobó que esto lo dicen por apreciación, pues no existe ninguna constancia de estudio de la competencia, y es claro que incluso en la provincia de Pinar del Río existe al menos una empresa que se dedica entre otras cosas a brindar servicios de reparaciones mecánicas como es la Empresa de Soluciones Mecánicas de Pinar del Río, por otro lado, existe fuera de la provincia la Empresa de Antillana de Acero que se dedica también a la fundición y debiera haber una justificación escrita y bien fundamentada acerca de la razón por la cual ellos no constituyen competidores, y todo esto lo considera el auditor, sin querer mencionar la posibilidad de utilizar servicios de este tipo por parte de empresas extranjeras, que si bien no existe tal posibilidad, debiera también estar fundamentado.

5. En este aspecto solo se pudo comprobar que no se pueden relacionar causas de los no cumplimientos ya que todo lo planificado en el período auditado fue vendido y que ninguno de los productos que conforman su cartera tienen elaborado su plan de Mercadotecnia.

6. Se conoció que los objetivos de esta área están en función de la eficiencia alcanzada, esto viene dado por el cumplimiento del plan de ventas totales al 108 % y los ciclos de cobros en Moneda Nacional a 17,4 días y en CUC a 57 días en el periodo de la auditoría.

7. Se comprobó que el directivo de la UEB posee ética moral dentro y fuera de la empresa actúa con austeridad y honradez en el manejo de los recursos para con la Empresa y la sociedad, tal como ya se dijo anteriormente cuando se abordaron los objetivos. Practica la reciprocidad en la comunicación y el sentido de pertenencia, además se comprobó personalmente que es una persona sencilla y mantiene buenas relaciones interpersonales.

8. El presupuesto está elaborado con el objetivo de mejorar la imagen y hacer las gestiones de cobros, pero se comprobó que los presupuestos para las acciones de mercado se desconocen por parte de la UEB, que en este caso solo serán los referidos al presupuesto del plan de ventas y cobros.

9. La evaluación del desempeño de forma integral se realiza a través de un sistema de indicadores para al final declarar la idoneidad o no del trabajador, sirviendo este de base a los jefes autorizados para la toma de decisiones. Se comprobó que dentro del periodo auditado no correspondía ninguna evaluación del desempeño para abril y mayo, pues la

evaluación correspondiente a ese período según la Resolución 68 del 2001 había sido desarrollada en febrero la cual a pesar de no ser un suceso ocurrido dentro del periodo a auditar fue objeto de comprobación y estaba elaborado según ;lo estipulado, luego para junio estaba correctamente elaborado el proceso de elaboración del desempeño de acuerdo al Reglamento bajado por el Director General el mes anterior que fue citado ya y que está en el anexo 36.

**10.** Se comprobó también que el margen comercial que se fija a la mercancía se encuentra en correspondencia con la calidad de la misma e incluso con la capacidad adquisitiva del segmento industrial que la demanda,

La selección del proveedor es fundamental. En este sentido es importante la labor que dentro de la auditoría de gestión de Mercadotecnia realice el auditor, para determinar si la compra efectuada es correcta a partir de las opciones existentes en el mercado y de las facilidades que brindan cada una de ellas, de la Calidad de la mercancía y su relación con su precio.

Se verificó que los productos poseen una buena calidad tanto intrínseca como extrínseca y que el margen comercial que se fija está en correspondencia con la calidad y con la capacidad adquisitiva del segmento según entrevistas realizadas a los clientes. Se verificó que la mercancía no posee estancamiento en los almacenes ya que las ventas son contractuales.

**11.** Se revisó este aspecto y se observó:

Que se hace un análisis de los inventarios mínimos y máximos para el nivel de compras según los requerimientos técnicos establecidos, en este caso se hace un análisis de concurrencia a varios proveedores, analizados en el comité de contratación de la empresa para dar la contratación final. Esto es a proveedores nacionales por que en el caso de los extranjeros no le es dado a la UEB autoridad para seleccionarlos, se le exigen las normas técnicas y especificaciones de calidad que deben tener las materias primas e insumos que garantizan que no existan riesgos ocultos que afecten la calidad final del producto. Cuando se reciben estos materiales los técnicos de la calidad hacen una prueba para comprobar sus características certificando si son aptos para el producto que se vaya a elaborar. Esas son las prácticas que normalmente desarrollan, existen proveedores habituales ya definidos, dentro de los cuales se puede efectuar este proceso, hay algunos dentro de ellos que no tienen que seleccionar pues son los únicos que ofertan la materia prima que venden. Estos proveedores habituales son:

- ACINOX
- COMÉTALES
- EMSUNA
- DIVEP SIME
- CUBALUB
- UNION UNIVERSAL DE GASES INDUSTRIALES
- UNION NACIONAL DE MATERIA PRIMA

**ACINOX:** Es la parte de la siderúrgica que agrupa la fabricación y comercialización del acero para el mercado nacional y mundial. Garantizan el acero y el carbono. También garantizan la producción de refractarios consistentes en ladrillos, chamota y cementos refractarios que se emplean en los revestimientos de los hornos metalúrgicos, además de hacerlo con una calidad aceptable para las producciones que llevan barras de diferentes diámetros y planchas de acero.

**COMETALES:** Prácticamente en el combinado el uso del electrodo es fundamental para la fabricación de implemento agrícola y otras partes y piezas de repuesto, es decir para transformar el acero y convertirlo en algo productivo se requiere pegarlo por soldadura, además juega un papel importante en la recuperación de aquellas partes y piezas desgastada por la explotación a que fue sometida y la tecnología de relleno le puede devolver los parámetros del fabricante con la dureza requerida.

**EMSUNA:** Comercializa diversos productos que son fundamental por las líneas de producción de cualquier industria con calidad y precios aceptables como lo son la iluminación, guantes, herramientas etc. medios y accesorios necesarios para la actividad.

**DIVEP SIME:** Creada para la comercialización de las producciones del SIME sus ofertas consisten en piezas y repuesto de transporte automotor, tanto ligero como de carga, así como mantiene la comercialización especializada de rodamientos y accesorios necesarios para mantener el parque automotor de alta.

**CUBALUB:** Garantizan el suministro de todo tipo de iluminación que responde a las exigencias de las normas de seguridad y protección para el trabajo, además de comercializar pinturas, herramientas y accesorios necesarios para el funcionamiento de cualquier línea de producción con la calidad requerida y precios aceptables.

**UNION UNIVERSAL DE GASES INDUSTRIALES:** Con dificultades para cumplir con el suministro de gases industriales por falta de capacidad productiva y dificultades en la

materia prima la planta de gases oferta el oxígeno y acetileno que necesariamente consume el combinado en sus líneas de producción. Aunque existen dificultades en este importante suministro que paraliza en caso de su ausencia el proceso productivo hay que mantener el vínculo debido a que no existe otro proveedor.

**UNION NACIONAL DE RECUPERACION DE MATERIAS PRIMAS:** Para el Combinado es importante las relaciones con este proveedor debido a que se necesita chatarra de hierro gris lo más limpia y pura posible ya que precisamente para el proceso de fundición la calidad empieza a garantizarse por el cumplimiento de las exigencias de la carta tecnológica para el cargue del horno.

Para el proceso de fundición no ferrosa hay dificultades por parte del proveedor porque generalmente no cumple con los pedidos que se le hacen que garanticen la continuidad del proceso productivo que de respuesta a los contratos realizados por el comercial o que permitan ampliar las ofertas por parte de la UEB XX Aniversario ya que se trata de una línea de producción que a simple vista se observa demanda insatisfecha.

Se verificó que se hacen estudios sobre las existencias, días de inventarios, rotación de la mercancía, pero en realidad lejos de existir problema con inventarios ociosos, más bien hay problemas con falta de suministros de materias primas.

12. Se comprobó que debido a las características de los productos de la entidad no existen mermas.

A continuación se muestran los resultados del control realizado a otras opciones de la gestión comercial consideradas.

- **Balance Comercial.** Se comprobó que el inventario de productos de los Almacenes de Productos terminados para ambas monedas se actualiza diariamente, entregándose a los Especialistas Principales y al Director de la UEB, lo que constituye un instrumento de trabajo. El inventario final en cantidad de unidades e importes al costo lo controla el grupo de contabilidad de la oficina central, conformando un resumen de la situación de la unidad que permite determinar de forma inmediata la coincidencia o no de las entradas y las salidas en los ajustes que guardan relación. Esto lo lleva contabilidad y se comprobó que existe correspondencia entre lo que tiene contabilidad y el almacén. Por lo que se comprobó que existe un doble control de este. Se revisó el inventario, y se comprobó contra el físico (al 10 % del total) verificándose que no existen problemas de desvío de productos.

- **Excesos de Inventario.** Este fue uno de los contenidos de la guía que no procedió, por el movimiento rápido que tiene la mercancía, En esta empresa se produce para vender.
- **Lento Movimiento.** En la comprobación a este aspecto se verificó que existe una cantidad pequeña de productos con lento movimiento debido a que no se ajustan determinadas producciones a los contratos y a poca gestión de ventas.
- **Inventario Inmovilizado.** Estos aspectos fueron revisados por el auditor, durante el período auditado no ocurrió que ningún cliente no comprara el producto que pidió según contrato, luego, como ya se dijo anteriormente, debido a que los clientes especifican las características del producto a comprar y después es que la UEB lo produce, ha ocurrido que se funden y fabrican productos que luego el comprador no viene a recogerlos (pues la Unidad no asume la distribución) y el resultado es una mercancía que no le hace falta a otra empresa que no sea la que no vino a comprar y entonces nadie la quiere. En esta situación tienen alrededor de 8 productos. Sin embargo, ellos tienen la posibilidad de ser fundidos y utilizados como materia prima en la fabricación de otros productos, por lo que el tema de los inventarios inmovilizados no son una preocupación para la UEB objeto de auditoría.
- **Déficit.** Se verificó en las actas del Consejo de Dirección de la UEB y en el Consejo de Empresa las cuantías de las afectaciones en las ventas por afectaciones de alto rendimiento, se observó que en el período que se audita no ha habido déficit por la carencia de mercancía con alto rendimiento, lo único que preocupa a la alta dirección es la existencia en el mes de abril y en mayo de atraso en las cuentas por cobrar.
- **Vencimiento de Productos.** En el caso de esta entidad no procede el vencimiento de productos debido a las características de los mismos.
- **Mermas.** En el caso de esta entidad no procede el análisis de las mermas de productos debido a las características de los mismos.
- **Análisis de las transacciones.** Estos datos se calculan por el Especialista del grupo de Contabilidad que lleva el control de los inventarios de los almacenes de productos terminados de la UEB, mediante un sistema automatizado del control de estos indicadores.

El auditor no verificó este elemento porque no procede tampoco en la Unidad de acuerdo a las características de los productos y servicios y a las características de las



transacciones.

- **Estructura de las Existencias.** Se pudo comprobar lo relacionado con la ubicación de las mercancías, estrechamente vinculados con las áreas de ventas en los almacenes de productos terminados de esta unidad. Se verificó en los almacenes cómo se ubican los productos por líneas genéricas ocupando áreas específicas siguiendo la logística de almacenes.

### **Paso 2: Análisis de los Datos Obtenidos.**

Se realizó el análisis de los datos obtenidos en la auditoría, se centró en: el análisis de los señalamientos y las fallas encontradas sobre el cumplimiento en la gestión de Mercadotecnia que se está llevando en la UEB así como también al uso del presupuesto de Mercadotecnia.

También se fueron discutiendo diversas cuestiones de interés con el jefe del área, para conocer sus puntos de vista, aclaraciones y adiciones hasta llegar a acuerdos en relación con los objetivos de Mercadotecnia que sostiene la empresa.

En este momento se listaron las desviaciones cualitativas o cuantitativas encontradas con relación a criterios y normas existentes, obtenidas durante todo el trabajo y se analizaron y evaluaron las evidencias para desarrollar los hallazgos.

Con el fin de facilitar la redacción posterior del informe, se puede confeccionar el Desarrollo de Hallazgos y Evaluación de indicadores (**DOC.9**), **Anexo 30**, Pero se utilizó “El acta de notificación de los resultados de la auditoría” (**Ver Anexos 31 y 32**), documento diseñado y utilizado por el Ministerio de Auditoría y Control (**MAC**), en el cual se reflejan los asuntos tratados por temas con sus principales problemas ya que parecería redundante analizar parámetros que serán expuestos en el informe final.

Por último se comprobó que todos los objetivos inicialmente trazados fueron cumplidos.

Se presentaron los principales hallazgos y recomendaciones para el debate con el Consejo de Dirección de la UEB.

### **Paso 3: Elaboración del Informe de Auditoría.**

Se elaboró el Informe el cual fue discutido con los máximos responsables de la UEB (Director General y Consejo de Dirección), para que conocieran los resultados, y comentaran, o discutieran algún aspecto con el que no coincidían.

El informe final (**DOC.20**), se muestra en el **Anexo 33**. En el mismo se plantea un plan de acciones importantes, esto significa que tiene ante sí uno de los mayores retos y

dificultades que se dan hoy en día en el entramado mundo empresarial, consistente en poner en marcha una serie de acciones que hasta el momento no se habían contemplado y que en la realidad son difíciles de llevar a buen término, ya que el éxito dependerá tanto de las ideas aportadas como de las personas que lo ejecuten.

**Paso 4: Comunicación de los Resultados.**

Este constituye el último paso de la guía de auditoria a la Gestión de Marketing.

Para cumplimentar el mismo la dirección del área citó a una reunión con todos los trabajadores del área y el Consejo de Dirección de la empresa donde se les comunicó los resultados y las recomendaciones para la acción según lo dispuesto en la Resolución No. 474/06.

# Conclusiones

Como resultado del trabajo investigativo realizado, se arribó a las conclusiones siguientes:

1. La aplicación de Auditorías a la Gestión de Mercadotecnia tiene su fundamento esencialmente en el control dentro del proceso de dirección empresarial.
2. La metodología para auditar la Gestión de Marketing en la organización introduce una mejora sustancial en la misma, en el aumento de la satisfacción del cliente como aspecto fundamental, y en la certeza del grado de economía, eficiencia y eficacia con que acomete la empresa la antes mencionada función, lo que demuestra la veracidad de la hipótesis planteada en la introducción del informe.
3. Una condición indiscutible para la ejecución de este tipo de auditoría es el Perfeccionamiento Empresarial, en el caso cubano. Asimismo, este proceso se fortalece y potencia a través de la utilización de ese tipo de herramientas.
4. Los problemas detectados en la entidad son en ocasiones de carácter operativo, lo que evidencia que las causas fundamentales se encuentran en la concepción empresarial global la Mercadotecnia y en la permanencia de una estructura organizativa no adecuada a las nuevas condiciones.
5. La investigación realizada constató que, las empresas del Sector Agropecuario Cubano necesitan perfeccionar el subsistema de Mercadotecnia, a través de algunas herramientas dentro de las cuales están las auditorías a la Gestión de Mercadotecnia.

# Recomendaciones

En la presente investigación se efectúan las siguientes recomendaciones:

1. Extender la aplicación de la metodología propuesta a otras empresas del Sector Agropecuario, en el marco del Perfeccionamiento Empresarial, como primer paso hacia la orientación de estas entidades hacia sus Clientes.
2. Que la aplicación de Auditorías a la Gestión de Mercadotecnia, sea dirigido por consultores con conocimientos teóricos y prácticos en el tema.
3. Que la UEB XX Aniversario de seguimiento al estudio realizado para cumplir con el plan de acciones propuesto.
4. Que la administración de la UEB XX Aniversario haga que el área comercial funcione con enfoque al cliente y abra el ámbito de actividades hacia acciones concretas de Mercadotecnia.
5. Se debe continuar el trabajo y lograr la generalización del instrumento propuesto incluso a empresas que no pertenezcan al Sector de la Agricultura..

# Bibliografía

1. Alhama Belamaric, Rafael, Francisco alonso Arrastria, Cuevas Cañizares. "Perfeccionamiento Empresarial realidades y retos". Edit: Ciencias Sociales. La Habana, 2001.
2. American Accounting Association," A Statement of Basic Auditing Concepts Studies in Accounting Research", No 6, A.A.A., Illinois. 2006
3. Anuario Estadístico de la República de Cuba. 2006.
4. Asamblea Nacional del Poder Popular. "El programa alimentario. Acopio y comercialización". Editorial José Martí, 1991.
5. Baker, Michael:"The Strategic Marketing Plan Audit". Cambridge Strategy Publications, Inglaterra, 1999.
6. Barreiro, L. "Marketing en Cuba: ¿moda o necesidad?", Ponencia presentada al II Encuentro Iberoamericano de Marketing, Publicidad y Propaganda, La Habana. 1993.
7. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Comité Ejecutivo del Consejo Ministros. - - La Habana: / s.n. / , 1998.
8. Bello, L. La innovación y el Marketing en el desarrollo económico regional. León: Universidad de León, Una perspectiva reciente del Marketing es su aplicación a actividades alejadas de la empresa, pero a las que se puede dirigir la metodología de dicha disciplina. 1992
9. Bell, Martin L: Mercadotecnia: conceptos y estrategia. Compañía Editorial Continental, México, 1982.
10. Brownlie, Douglas: "Marketing Audits and Auditing. Diagnosis through intervention", Journal of Marketing Management, 12: 99- 112, 1996.

11. Carmona Mayra. La Auditoría Interna de Gestión, aspectos teóricos. El caso particular cubano. U.P.R. Consejo general del Colegio de Economistas de España. 2001
12. Cook y Winkle, Auditoría Tomo I y II. 2001
13. Córdoba, J. L. "Introducción al Marketing". Bilbao: Deusto, 1990.
14. Cosano Alen, R. "Intermediarios Agrícolas y alza de los Precios". htm. 2004.
15. Cuba, Consejo de Estado. Decreto Ley No. 159 De la Auditoría del Consejo de Estado del 8 de Junio de 1995.
16. Cuba, Consejo de Estado. Decreto Ley No. 187 De Las Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial. 1998.
17. Cuba, Ministerio Auditoria y Control, Normas de Auditoria Interna 2004
18. Cuba, Ministerio de Economía y Planificación Resolución No. 2253/ 2005.
19. Cuba, Ministerio de Auditoría y Control, Resolución No. 474/06 del 25 de abril del 2001.
20. Cuba, Ministerio de Auditoría y Control, Resolución 26/06 del 25 de enero del 2006.
21. Cuba, Ministerio de Auditoría y Control, Resolución No. 100/04 del 11 de Noviembre del 2004.
22. Cuba, Ministerio de Auditoría y Control, Resolución No. 13/06 del 18 de enero del 2006.
23. Cuba, Ministerio de auditoría y Control. Guía Metodológica Auditoría de Control. 2005.
24. Cuba, Ministerio de Finanzas y Precios, 1996, Seminario sobre Auditoría Interna, La Habana. 2004
25. Cuba, Ministerio de Finanzas y Precios, Resolución No. 44 del 27 de agosto de 1997.
26. Cuba, Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 297 del 2003.
27. Daniel de la Oliva, Elio. Trabajo Aspectos comerciales y de merchandising, que debe incluirse en las auditorias de gestión de la

actividad minorista. 2006

28. Decreto Ley 159 de la Auditoría, 8 de Junio del 1995. Consejo de Estado de la República de Cuba.
29. Decreto- Ley No. 252. Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. CECM. 7 de agosto de 2007.
30. Decreto No. 281. CECM. "Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal". 16 de agosto del 2007.
31. Diccionario de Uso del Español de América Vox © Larousse. 1972
32. Díez de Castro "Estructuras las Organizaciones". Editorial Síntesis, España, 1995.
33. Documento, Centro de Estudio de la Economía Cubana, (CEEC), La Habana, 2000.
34. Drucker, P. (1973) Management: Tasks, Responsibilities, Practice. Editorial Harper and Row New York.
35. Economía, Diccionario Enciclopédico, 1980, "Contraste", Ed. Planeta, Tomo 3.
36. Expediente de Perfeccionamiento Empresarial de la ECTA Humberto Lamothe. Actualizado en 2006.
37. Guía Metodológica para la elaboración del expediente del Perfeccionamiento Empresarial. CECM. —La Habana: / s.n /, 1998.
38. Grupo de Autores, Programa Preparación Económica para cuadros. Control Interno. 2005
39. Hernández Gómez, Angel R: "El diagnóstico mercadotécnico en el perfeccionamiento empresarial: cuestiones de metodo, revista Espacio # 3, La Habana, 2000.
40. Hervía Eduardo, Manual de Auditoria de Gestión, Edición Especial, Diario Expansión 1996, España.

41. Kotler Philip, Dirección de Marketing. Prentice Hall. Tomo I. 2000
42. Kotler Philip, Dirección de Marketing. Prentice Hall. Tomo II. 2000
43. Kotler y Levi-1969. Disponible en: [http://html.rincondelvago.com/turismo\\_6.html](http://html.rincondelvago.com/turismo_6.html)
44. Kotler Philip, Gary Armstrong: "Mercadotecnia", Prentice Hall, Mexico, 1996.
45. Lage Dávila, C., 4ta Reunión de directores de Empresas en Perfeccionamiento Empresarial, Cuba, 20 de septiembre del 2001.
46. Lage Dávila, C. Inauguración de la II Feria Internacional de la Habana 1994.
47. Lambin-. Marketing Estratégico ediciones M.Wil Madrid. España. 1991
48. Levitt T. "Marketing Miopía", Harvard Business Review, Julio – Agosto 1960.
49. Ley No. 219/ 01.
50. Lineamientos para los Subprogramas de la Agricultura Urbana para el año 2003 y Sistema Evaluativo. 2002.
51. Martínez Hernández María M., "Guía para Auditar la Gestión de Mercadotecnia. Una Propuesta Metodológica". Tesis de Diploma. UPR. 2007.
52. Maestría Gestión de Información en las Organizaciones, Cátedra UNESCO Murcia La Habana.htm. 2004
53. Manera Bassa, J.; Pérez del Campo, E.; Mercado Idoeta, C. (2000): *"Dirección y Técnicas de Ventas"*. Esic. 1999.
54. Manual de Auditor, Vicepresidencia, Dirección de Auditoría y Supervisión Tomo I y II. 1999
55. Manual de Auditor. 2006
56. Marrero Prieto Felix, "Aplicaciones de la microeconomía al mercado agropecuario". Revista Economía y Desarrollo No 1, Vol. 130, Enero-Junio, 2002.
57. Master-Net.net: Marketing online – EIM – Una Herramienta estratégica para solventar la crisis: La Auditoría de Marketing. 2005



58. Mc Donald, Malcolm: "Strategic Marketing Planning: Theory, Practice and Research Agendas", Journal of Marketing Management, 12: 5- 27, 1996.
59. Modelo 5901 del SIEN. 2005.
60. Muñiz Raúl, Marketing en el Siglo XXI, Versión Digital. 2004
61. Muñoz Oñate, F.: "[Marketing Turístico](#)". Editorial Pirámide, 1997.
62. Nueva Empresa, Revista Cubana de Gestión Empresarial, Editorial Academia, Grupo Comercial Capitolio de La Habana, Industria y Barcelona. Edición 2, 2002.
63. Nova González. A," La Reactivación Económica del Sector Agropecuario Cubano", Economía y Desarrollo, Nº 1, 1995.
64. Pérez Betancourt, A y González Sánchez, B: "El Perfeccionamiento Empresarial en el MINFAR". Revista Cuba socialista No. 36, 1998.
65. Prieto Cabrera Justo Luís, "Propuesta e Implementación de un Sistema de Comercialización para las Producciones Agrícolas. Caso de Estudio: "Municipio C. del Sur". Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Agropecuarias. Cuba. UPR. 2005.
66. Publicidad en Monografias.com el Marketing en Cuba. 2003
67. Quintana Martínez Onexy, Cardentey Acosta Isel,"La agricultura sostenible como vía de desarrollo en Cuba". Cuba. 2006.  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com).
68. Rabassa Asenjo, B.: "*Marketing Social*".Editorial Pirámide. 2000.
69. Report of the Comitee on Basic Concept" del Auditing Concepts Comitee, in Accountig Review , Volumen 47 . Suplemento 1972.
70. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Granma de 1997.
71. Resolución 1/1998 del 24 de Junio de 1998. (Lineamiento de Marcas Comerciales) Cuba, CITMA-MINCEX.
72. Rodríguez, J. Cuba Socialista. Aspectos económicos del proceso de rectificación. Editada por el CCPCC. 1990.
73. Stanton, William J.; Michael J. Etzel; Bruce J. Walker: "Fundamentos de Marketing", Mac Hill/Interamericana de Mexico, 1997.

74. Sauders, John; James Daker; Gareth Smith: "Foreword: Exploring Marketing Planning", Journal of Marketing Management, 12: 1- 3, 1996.
75. Taylor, D., H., Glezen, G., W., Auditoría: Integración de conceptos y procedimientos, Editorial Limusa, S.A., México, op., cit. 1987
76. [www.Mercadeo.com](http://www.Mercadeo.com) 2004
77. [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com) Auditoría de productos y Toma de decisiones de Marketing 2006
78. West, Christopher: "The Market Research Audit"., Cambridge Strategy Publications, Inglaterra, 1999.
79. Zumaquero Posada, O. Economía de la Agricultura Socialista. 1983.
80. [www.editur.es](http://www.editur.es). Actualizado en: 2006
81. [www.Marketing-xxi.com](http://www.Marketing-xxi.com) Actualizado en: 2006
82. [www.microsoft.com/spain/empresa/Marketing/auditoriaMarketing.ms](http://www.microsoft.com/spain/empresa/Marketing/auditoriaMarketing.ms)  
Actualizado en: 2006
83. [www.monografias.com/trabajos5/defimar/defimar.shtml](http://www.monografias.com/trabajos5/defimar/defimar.shtml) Actualizado en: 2005
84. [www.monografias.com/trabajos6/mase/mase.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase.shtml) Actualizado en: 2007
85. [www.monografias.com/trabajos6/posi/posi.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/posi/posi.shtml) Actualizado en: 2007
86. [www.venueexpo.com](http://www.venueexpo.com) Actualizado en: 2005